

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelský záměr pro začínající firmu

Business Plan for a Start-up

Student: Vojtěch Smolka

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Vojtěch Smolka**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Podnikatelský záměr pro začínající firmu
Business Plan for a Start-up

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Postup řešení bakalářské práce
3. Podnikatelský záměr - poznatky z dostupných pramenů
4. Vytvoření podnikatelského záměru pro začínající firmu
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

REUVID, Jonathan. *Start Up and Run Your Own Business*. 8th ed. London: Kogan Page, 2011. 210 p. ISBN 978-0-7494-6060-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a ke zpracování využila pouze literární a jiné odborné zdroje v této práci uvedené.

Ostrava, 7. 5. 2015

.....

Vojtěch Smolka

Poděkování

Zde je mi velkou ctí poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Ladislavu Ludvíkovi, CSc., za jeho asistenci a pomoc při vypracování mé bakalářské práce. Bez jeho věcných a fundovaných připomínek bych jen stěží zvládl celou práci včas vypracovat. Děkuji i za jeho čas a hlavně trpělivost, kterou mi věnoval při dohledu nad psáním mé práce. Rád bych zde také poděkoval své rodině a nejbližším přátelům za jejich podporu a pomoc.

Obsah

1. Úvod.....	2
2. Postup řešení bakalářské práce	3
3. Podnikatelský záměr – poznatky z dostupných pramenů	5
3.1. Začínající firma (start up)	5
3.1.1. Definice začínajícího podniku	5
3.1.2. Fáze začínajícího podniku (start up)	6
3.2. Teorie podnikatelského záměru	9
3.2.1. Definice podnikatelského záměru	11
3.2.2. Smysl tvorby podnikatelského záměru.....	11
3.2.3. Nezbytné náležitosti podnikatelského záměru	13
3.2.4. Konkrétní podoby podnikatelských záměrů.....	14
3.3. Struktura podnikatelského záměru	15
3.3.1. Titulní strana.....	17
3.3.2. Exekutivní souhrn	17
3.3.3. Konkurenční analýza a analýza situace na trhu.....	18
3.3.4. Popis podniku	21
3.3.5. Výrobní plán	21
3.3.6. Organizační plán	21
3.3.7. Marketingový plán.....	22
3.3.8. Finanční plán.....	24
3.3.9. Hodnocení rizik.....	27
3.3.10. Přílohy a jiné podpůrné dokumentace	28
4. Vytvoření podnikatelského záměru pro začínající firmu	29
4.1. Titulní strana podnikatelského záměru	29
4.2. Konkurenční analýza a analýza situace na trhu	29
4.2.1. PESTLE analýza.....	29
4.2.2. Konkurenční analýza.....	34
4.3. Popis podniku	37
4.3.1. Výchozí informace o podniku	37
4.3.2. Právní forma podniku	39
4.4. Obchodní plán.....	40

4.5.	Organizační plán	40
4.6.	Marketingový plán	41
4.6.1.	Produkt	41
4.6.2.	Cena	42
4.6.3.	Distribuční kanály	43
4.6.4.	Propagace	43
4.7.	Finanční plán	46
4.7.1.	Zahajovací rozvaha	46
4.7.2.	Analýza nákladů	46
4.7.3.	Analýza předpokládaných tržeb	48
4.7.4.	Výsledky hospodaření v jednotlivých letech	50
4.7.5.	Analýza bodu zvratu	51
4.7.6.	Rentabilita vloženého kapitálu	52
4.8.	Analýza rizik a předpoklady úspěchu projektu	53
4.8.1.	SWOT analýza	53
4.8.2.	Analýza rizik	53
4.9.	Souhrn a doporučení	54
5.	Závěr	56
	Seznam použité literatury	58
	Internetové zdroje	59
	Právní předpisy	60
	Seznam tabulek	61
	Seznam obrázků	61
	Seznam příloh	61

1. Úvod

Dané téma bakalářské práce bylo zvoleno na základě zájmu o podnikatelské prostředí a založení začínající firmy. Práce zkoumá problematiku vytvoření podnikatelského záměru a následně nabyté znalosti aplikuje u vytvoření podnikatelského záměru pro konkrétní firmu.

V dnešní době rychlého technologického a společenského pokroku je velmi důležité držet krok s nejnovějšími trendy. Z toho důvodu je v tomto textu řešeno vytvoření podnikatelského záměru pro začínající firmu neboli start up. Start up je dnes velmi často skloňovaným termínem. Je hojně zastoupen v technických odvětvích, ale je možné se s ním potkat prakticky napříč podnikatelským spektrem. Tyto začínající podniky jsou velice dravé a dynamické, což s sebou přináší jak mnoho výhod, tak samozřejmě i celou řadu nevýhod, se kterými se musí tito podnikatelé popasovat. Pro podnik tohoto typu je stěžejní mít důkladně zpracovaný podnikatelský záměr, aby mohl vymezit své místo na trhu a také pružněji reagovat na konkurenci.

Tato práce se primárně zabývá tvorbou podnikatelského záměru pro začínající společnosti, pro něž se užívá pojmenování začínající inovativní společnosti. V úvodu textu jsou definovány základní pojmy a problematika, které jsou stěžejní pro samotnou práci. Práce je rozdělena na dvě kardinální části, kdy první část se zabývá teoretickými náležitostmi, které je nutné znát k vytvoření podnikatelského záměru. Druhá část je zaměřena na praktickou stránku, tedy vytvoření podnikatelského plánu pro malou firmu.

Konkrétním cílem této práce je získat informace o realizaci firmy, která bude nabízet službu v podobě internetového rádia, jež bude k dispozici nejen na webových stránkách, ale také v aplikaci pro chytré mobily. Rádio bude vytvořeno pro specifickou klientelu lidí vyznávajících zdravý životní styl a věnujících se různorodým sportovním aktivitám. Dále bude cílem vytvořit komunitu lidí, kteří budou se společností a mezi sebou propojeni sociálními sítěmi, kde se budou vzájemně podporovat a motivovat ve svém snažení. Poslední fází projektu bude vytvoření internetového obchodu s výživovými doplňky a tréninkovými potřebami.

Primárním cílem této práce je tvorba podnikatelského záměru, jenž bude nápomocen k rozhodnutí, zda je tato podnikatelská myšlenka v praxi realizovatelná a zdali dává i ekonomický smysl. Také bude možné tento podnikatelský plán využít při prezentaci potenciálním investorům.

2. Postup řešení bakalářské práce

Po pečlivém zvážení různých témat bylo rozhodnuto o vypracování bakalářské práce na téma Podnikatelský záměr pro začínající firmu. Důvody, které k tomuto rozhodnutí vedly, jsou pragmatické. Patří mezi ně zájem o podnikání jako takové a cíl vybudovat svůj vlastní úspěšný podnik. Dalším důvodem byl studijní pobyt v zahraničí, konkrétně ve finské Jyväskylä na JAMK University of Applied Sciences. Na této univerzitě probíhala výuka převážně praktickou formou a studenti měli možnost nahlédnout do reálného procesu zakládání začínajícího podniku. Inspirující byla i setkání s úspěšnými lokálními podnikateli a mentory, kteří poskytli své cenné zkušenosti z praxe při zakládání podniků ze všemožných oborů.

K vypracování této bakalářské práce bylo zapotřebí nastudovat mnoho svazků odborné literatury, bez kterých by sepsání této práce nebylo možné. Výběr vhodných publikací probíhal na etapy. Cizojazyčná literatura byla čerpána převážně z knih používaných během zahraničního studijního pobytu, kde byly studentům doporučovány nejvhodnější svazky k dané problematice. Další použitá literatura byla mimo jiné doporučena vedoucím bakalářské práce. Poslední etapou pak bylo navštěvování knihoven, kde byly pročitány různé publikace a následně vybírány takové, které nejvíce refletovaly představu o bakalářské práci a které poskytovaly dostatek fundovaných informací k dané problematice tvorby podnikatelských záměrů, finanční analýze a procesům uvnitř podniku. Inspirace byla rovněž čerpána vyhledáním vhodných a použitelných zdrojů z internetu.

Samotná bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. V první části dochází k sepsání nastudovaných znalostí, postupů a metod z odborné literatury. Důležité je jejich správné pochopení a následně uplatnění při psaní teoreticko-metodologické části bakalářské práce. Její úvodní část se týká charakterizování a vymezení základních pojmů, například začínající firma a jaké jsou její fáze. Dále obsahuje kompletní teoretickou část sepsání podnikatelského záměru. Je zde přesně uvedeno, jaké druhy podnikatelských záměrů jsou nejčastěji vypracovávány a za jakým účelem, detailní struktura podnikatelského záměru spolu se všemi náležitostmi, jež nesmějí být opomenuty. Největší prostor je věnován nejdůležitějším částem. Těmito částmi jsou marketingový plán a finanční plán. Při vypracování těchto plánů by nemělo být nic opomenuto, neboť obsahují stěžejní informace pro potenciální investory, proto je jim i v teoretické části práce věnován velký prostor.

Druhá stěžejní část bakalářské práce je věnována vypracování podnikatelského záměru na základě získaných znalostí a postupů, které jsou uvedeny v teoreticko-metodologické části práce. Podnikatelský záměr je vypracován pro konkrétní firmu Workout radio s.r.o. Hlavním cílem podnikatelského záměru je zjistit, zda se jedná o realizovatelný nápad, který má ekonomický smysl. Klíčové informace poskytují hlavně faktické analýzy a předpoklady. Jako první nástroj byla použita PESTLE analýza, která poskytuje základní informace o místě, kde bude firma lokalizována. Ke konkurenční analýze byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Ten pomohl definovat nejbližší konkurenci, substituty služby a další užitečné informace. Poté došlo k charakteristice konkrétního podniku, tedy jaká je jeho hlavní myšlenka a za jakým směřuje cílem. Stejně tak jsou zde obsaženy informace o jeho právní formě a další nezbytné údaje. Poté následují stručné informace o organizačním plánu podniku a obchodním plánu. Ty jsou pojaty spíše stručně, protože většina informací je následně uvedena v marketingovém, respektive finančním plánu. V marketingovém plánu byl využit nejrozšířenější model 4P. Tento model definuje specifika produktu, dále upřesňuje, jaké distribuční kanály budou využívány, a zabývá se jedním z hlavních aspektů, cenou samotného produktu, a na závěr velmi důležitou částí – propagací. Propagaci byla věnována velká pozornost, protože v tomto podnikatelském záměru hraje zásadní roli. Finanční plán pak obsahuje veškeré vstupní výdaje, náklady v prvních třech letech podnikání a tři předpoklady vývoje celkových tržeb (pesimistickou, realistickou a optimistickou). Na základě těchto předpokladů byl vypočten bod zvratu a také alternativy rentability vloženého kapitálu při různých prognózách vývoje tržeb.

V závěrečné fázi je pak vypracována analýza úspěchu podniku. Pro tento účel byla zvolena metoda v podobě SWOT analýzy, jež obsahuje vše potřebné, co by měl podnikatel vědět. Celý podnikatelský záměr uzavírá analýza rizik, jež je rozdělena na ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika.

Poté je sepsán závěrečný souhrn spolu s doporučením, které je založeno na vypracovaném podnikatelském záměru a zohledňuje veškeré informace, fakta a analýzy uvedené v tomto záměru.

3. Podnikatelský záměr – poznatky z dostupných pramenů

3.1. Začínající firma (start up)

Na začátku je důležité definovat samotný pojem start up a přiblížit, o co se v těchto projektech jedná, jak vznikají a na jakém principu fungují. Je to nutné mimo jiné z toho důvodu, že ačkoliv se jedná o ustálený a hojně využívaný výraz pro začínající podnik napříč různými obory, jednotná definice, která by byla všeobecně uznávána, zatím není stanovena. Je ovšem důležité si říci, že start up společnosti se ve svých začátcích řadí hlavně mezi mikropodniky. „Ty jsou charakterizovány, jako společnosti s počtem zaměstnanců, který je menší než 10 osob, a zároveň je zde podmínka, aby jejich roční bilanční suma nebo obrat nepřekročil částku 2 miliony eur.“ Evropská komise (2006, s. 14)

3.1.1. Definice začínajícího podniku

V odborné cizojazyčné literatuře i na internetu je začínající podnik nazýván výrazem „start up“ a je možné najít celou řadu různých definic tohoto sousloví. Některé na sebe navazují, jiné se zase vzájemně vylučují. Obecně však anglické slovo „start up“ (nebo také startup, příp. start-up) znamená spuštění, zprovoznění či rozběhnutí. V kombinaci s podnikáním pak jde o označení nově vznikajících projektů a firem v jejich raném stádiu. Často se tímto pojmem mylně označují všechny nové podniky, ve skutečnosti však musí tyto specifické začínající podniky (start upy) splňovat určité podmínky, které je zároveň odlišují od běžných firem. Jedná se především o následující předpoklady:

- **Inovace** – začínající podniky (start upy) se snaží prorazit s novátorskými myšlenkami a novými postupy, inovace je proto klíčovým bodem každého začínajícího podniku.
- **Riziko** – vzhledem k povaze těch začínajících podniků (start upů) se jejich existence pojí s obrovskou mírou rizika. To je dáno zejména tím, že tyto firmy se obvykle snaží přijít s úplně novým produktem či službou a ne vždy je toto počínání přijímáno kladně. Většina jich proto zaniká už ve svých počátečních fázích.
- **Nejistota** – prvek nejistoty je pevně spojen s rizikem, které tyto podniky podstupují. Každý start up je naprosto jedinečným projektem, který bojuje o svoje místo na trhu. Ne vždy se ale povede novou myšlenku prodat či pro ni najít větší uplatnění. Výsledek je tak značně nejistý a může ho ovlivnit spousta věcí.

- **Potenciál k růstu** – pokud se nápad uchytí a najde si svoje příznivce a místo na trhu, jsou tyto začínající podniky (start upy) provázeny obrovským růstem. V tomto trendu se vyvíjela například společnost Facebook, která se tak dokázala zařadit mezi nejúspěšnější společnosti v této kategorii a stala se jednou z největších internetových společností vůbec.

Co se popisu začínajícího podniku (start upu) týče, je možné použít slova českého podnikatele a investora Ondřeje Bartoše. Ten ve svém článku uvádí: *„Pro start up nemá být tím nejtypičtějším znakem, že se jedná o nově založenou firmu, ale že se jedná o firmu, která přichází na trh s velkými plány a ambicemi. Ambicemi přinést na trh něco nového, inovativního, jiného. Ambicemi stát se jedničkou v celosvětovém měřítku. Ambicemi pomoci lidem vyřešit nějaký problém. Start upy jsou zkrátka mladými společnostmi, které chtějí v jistém smyslu měnit svět.“* (BARTOŠ, 2011)

Ze zahraničních autorů je možné připomenout Steva Blanka, amerického podnikatele, který je jedním z průkopníků tohoto způsobu podnikání. Jeho definice začínajícího podniku (start upu) se zaměřuje spíše na fázi vývoje firmy. Blank (2012, s. 14) tvrdí, že start up je dočasná podoba firmy určená k hledání opakovatelného a škálovatelného obchodního modelu. Toto nastavení se s pozdějším rozvojem firmy mění a jeho protipólem jsou velké korporace, které už rozvíjejí zaběhlé a ověřené obchodní modely namísto hledání nových řešení.¹ (REUVID, 2011)

3.1.2. Fáze začínajícího podniku (start upu)

Cílem každého začínajícího podniku je stát se zavedenou firmou generující vysoké příjmy. Cesta k tomuto cíli je ovšem dlouhá a start up musí projít různými stupni vývoje, od úplných začátků a hledání správného nápadu přes shánění dostatečných finančních prostředků až po tzv. škálování a oslovování zákazníků.

3.1.2.1. První fáze – začátky

Na samotném začátku je myšlenka a nápad na inovativní produkt či službu. K základnímu stavebnímu kameni celého projektu dále patří zakládající tým – obvykle to bývají minimálně

¹ Překlad z anglického jazyka.

dva nebo tři spoluzakladatelé, kteří mezi sebe dokážou rozdělit prvotní pracovní úkony a plně věří v úspěch a smysl projektu – a postupně vypracovaný business model. Business model dále rozpracovává celkovou vizi zakladatelů a zaměřuje se na praktickou stránku věci. Jedná se především o zodpovězení základních otázek o zákaznících, produktu, případné konkurenci, struktuře nákladů a v neposlední řadě i finanční stránce operace.

V začátcích start upu se uplatňuje prvotní průzkum trhu spolu se základními nástroji analýzy projektu (např. SWOT analýza). Informace získané z těchto prostředků jsou důležité zejména pro další fázi, kdy se zakladatelé obrátí s žádostí o pomoc k investorům.

3.1.2.2. Druhá fáze

Ve druhé fázi projektu se jedná o založení společnosti, tedy samotného start upu. S tím souvisí vhodné financování, hledání dalších členů týmu, vývoj prototypu či sepsání podnikatelského záměru.

Ne každý podnikatel má dostatek finančních prostředků, kterými by mohly být pokryty počáteční náklady začínajícího podniku. V takovém případě je třeba najít vhodné investory, kteří budou ochotni podstoupit značné riziko související s prvotním financováním tohoto druhu podniku. Financování v tomto raném stádiu může být zajištěno několika způsoby, které zmiňuje² (REUVID, 2011):

- Bankovní půjčkou – půjčka však nepředstavuje optimální způsob financování, jelikož start up v tomto stádiu ještě nemá zajištěné příjmy a mohou tedy nastat problémy se splácením, navíc je nutné platit i úroky bance.
- Finančními prostředky rodiny či přátel.
- Angel funding – poměrně rozšířený způsob financování start upů díky pomoci od tzv. andělských investorů, kteří výměnou za svůj poskytnutý kapitál požadují určitý podíl ve firmě.
- Státní granty, pobídky, dotace.
- Crowdfunding³ – další oblíbený způsob pro financování začínajícího podniku. Jedná se o získání peněz formou určité veřejné sbírky, kdy start up představí svůj nápad na specializovaném webu (pro tento účel je velmi populární například stránka Kickstarter), kde ho může kdokoliv podpořit menší finanční částkou.

² Překlad z anglického jazyka.

³ Hromadné oslovení velkého počtu malých investorů k financování svého projektu.

Pokud v první fázi stačil pouze malý tým spoluzakladatelů, nyní nadešel čas na hledání dalších členů týmu, zaměstnanců. S jejich pomocí by se měl start up zaměřit na vytvoření určitého prototypu svého produktu či služby, tzv. minimálního použitelného produktu (z anglického konceptu Minimum Viable Product). Tento prototyp je důležitý pro získání prvních zákazníků, s jejichž pomocí může firma poměrně snadno získat zpětnou vazbu důležitou pro další vývoj produktu a jeho postupné vylepšování. Opačným přístupem je výroba co možná nejvíce dokončeného produktu, v tomto případě ovšem hrozí, že se firma neshodne s představami koncových uživatelů a je pak rovněž těžší již dokončený produkt přepracovat a aplikovat tak postřehy zákazníků, což je právě největší výhodou předchozího konceptu minimálního použitelného produktu.

Dalším krokem je sepsání podnikatelského záměru a revize jedné jeho části – již dříve zmíněného business modelu. Dobrý podnikatelský záměr je důležitý zejména pro získání dalších finančních prostředků ve druhé vlně financování start upu, tentokrát u venture kapitalistů. Ti se specializují právě na financování riskantních podniků a výměnou za svůj kapitál obdrží podíl ve vznikající firmě. Spolu s penězi do firmy investují i svoje znalosti a dovednosti a mají také velký vliv na rozhodování.

Následným logickým krokem je postupné dokončování produktu a jeho rozšíření mezi větší skupinu uživatelů, což by zároveň mělo generovat první příjmy.

3.1.2.3. Třetí fáze – škálování a přerod začínajících podniků

Firmy, kterým se povede dostat až do této poslední fáze, se nyní musí zaměřit na získávání dalších zákazníků a na rozšíření své působnosti na trhu a celkovou expanzi. Souhrnně je tento proces označován jako škálování. V této fázi přicházejí na řadu různé marketingové strategie, od PR přes reklamy a networking až po strategická partnerství. (REUVID, 2011)

Škálování je v životním cyklu start upu období, kdy zavedení dodatečných zdrojů má za následek soustavně se zrychlující růst. Nejúspěšnější projekty dosahují raketového růstu v řádu až tisíců procent ročně. Důležitý je ale také odhad, kdy vůbec se škálováním začít. V případě špatně zvoleného načasování totiž hrozí, že se očekávaný růst mine účinkem, jelikož firma na něj nemusí být připravena. Pokud se však škálování povede a start up se

dostane do fáze strmého růstu, měli by mít jeho zakladatelé a vlastníci přichystané plány do budoucna, zejména tzv. strategii úniku (exit strategy).

Strategie úniku (exit strategy) je v zásadě strategie odchodu z firmy. Tento termín nemá negativní význam, jde pouze o různé možnosti a eventuality, které by měl mít podnikatel promyšlené. Tvorba této strategie navíc nutí k zamyšlení nad různými scénáři, s nimiž by mělo být počítáno. V zásadě je možné rozlišit čtyři různé exit strategie, jedná se o:

1. prodej firmy,
2. fúzi či akvizici,
3. veřejnou nabídku akcií,
4. likvidaci podniku.

Konečné rozhodnutí je v rukou majitelů společnosti. Většinou je rozhodování závislé na dvou faktorech. Prvním faktorem je výše zisku, kterou můžeme dosáhnout zvolenou variantou. Druhým faktorem je soulad s osobními cíli majitelů a rychlost dokončení celé transakce, neboť situace na trhu je velmi proměnlivá.

3.2. Teorie podnikatelského záměru

Jedním z prvních problémů, proti kterému podnikatelé stojí, je příprava a vytvoření podnikatelského záměru. Jakkoliv je tato fáze obtížná, je sestavení podnikatelského záměru nezbytné pro každý podnik. Podnikatelský záměr má tři základní funkce:

- Určení a stanovení budoucího projektu,
- zjištění toho, jakým způsobem budou cíle plněny,
- získávání peněz a financování.

Zásadní myšlenka, kterou si musí každý podnikatel uvědomit, je odlišnost, která panuje v plánování a v samotném podnikatelském záměru. K ilustraci tohoto faktu velmi dobře poslouží citát amerického ekonoma a zakladatele moderního managementu Petera Druckera: „*Plány jsou pouze dobrými úmysly, jestliže se okamžitě nezvrhnou do podoby tvrdé práce.*“ Většina odborníků a autorů odborné literatury sdílí tento názor.

Osterwalder a Pigneur (2012, s. 15) říkají, že je nezbytné porozumět, co vlastně termín podnikatelský záměr znamená. Konkrét podle jejich slov „*business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu*“. Důležité je mít základní,

věcnou a jasně uchopitelnou koncepci, jež by však neměla být příliš triviální v návaznosti na komplikovanost procesů v daném podniku.

Konkrétněji hovoří o podnikatelské plánu Tomáš Orlík ve své přednášce z Vysoké školy ekonomické v Praze. „*Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.*“ Orlík (2011, s. 38) Samotné sestavení podnikatelského záměru pak považuje za velmi užitečné pro každého člověka, který chce podnikat.

Schopnost naplánovat určitou aktivitu je bezpochyby důležitým prvkem. Není však možné zapomínat na určení základních cílů, což se dá uplatnit i v normálním životě. Žůrková (2007, s. 10) hovoří o plánování jako o „*obecném procesu formulování věčných cest a cílů k jejich dosahování.*“ Také se zmiňuje o faktu, že není radno opomenout určit si časový interval, za jaký má být daný cíl dosažen.

Je však možné setkat se i s naprosto konkrétními tvrzeními, kde se dá pozorovat velký důraz na jejich důležitost. „*Plánování je pravděpodobně nejdůležitější dílčí funkcí podnikového řízení. Plánování je myšlenkovou přípravou účelových rozhodnutí.*“ Wöhe a Kislingerová, (2007, s. 84) Rovněž také vymezují podstatné charakteristické znaky plánování:

- Předmět plánování,
- subjekt plánování,
- podklady pro plánování,
- plánovací období.

Tyto charakteristické znaky pak dále konkretizují, rozvíjejí a uvádějí typické příklady, se kterými se můžeme v praxi setkat.

Jak je patrné z výše napsaného textu, každý z autorů přikládá plánování a vytvoření podnikatelského záměru velkou prioritu. Žádný podnik by ho neměl zanedbat a je stěžejní brát v úvahu časový horizont celého podnikatelského záměru, který má být jednoznačně vytyčen. Vytvořením plánu se podnik připravuje na budoucí plynulost všech svých činností.

3.2.1. Definice podnikatelského záměru

V první řadě se jedná o plán, který se využívá k rozvíjení nápadů a vizí, jak by měly být provedeny. Jedná se o šanci upravit nebo vylepšit strategii podnikání a udělat raději „chyby na papíře“ než v reálném světě. Za druhé je možné říci, že podnikatelský záměr slouží jako retrospektivní nástroj, díky kterému podnikatel může vidět výkonnost daného podniku v průběhu času. Například finanční část podnikatelského záměru lze využít jako základ pro provozní rozpočet. Ten pak může být pečlivě analyzován a sledován za účelem zjištění odlišností od původního naplánovaného rozpočtu.

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související s podnikáním firmy – zejména s jejím založením a fungováním v horizontu, na který se plán sestavuje.“ (VEBER, 2012)

Srpová a Řehoř (SRPOVÁ, 2010) pak dále doplňují, že z podnikatelského záměru by měla jasně vyplývat konkrétní situace podniku. V jaké ideové fázi se nachází a kam dlouhodobě směřuje. Podnikatelský záměr rovněž říká, kolik různých zdrojů bude zapotřebí pro realizaci celého záměru. Je také důležité, aby celý podnikatelský záměr byl srozumitelný i pro osobu, která nemá s podnikem nic společného. Mělo by být jasné, jakými činnostmi se podnik zabývá, jak tyto činnosti realizuje a v neposlední řadě i to, kdo je cílovou skupinou zákazníků či uživatelů.

3.2.2. Smysl tvorby podnikatelského záměru

Sestavení podnikatelského záměru má dva základní účely. Vše závisí na základním poznatku, pro které jedince či organizace je konkrétně určen. Autoři rozlišují interní a externí účel podnikatelského záměru. (VEBER a kol. 2012, s. 96; ZICHOVÁ, 2008, s. 48)

Uvnitř podniku je hlavním účelem podnikatelského záměru fungovat jako plánovací nástroj. Stává se tedy klíčovým zdrojem informací pro změny, kontrolní procesy a celou exekutivní část podniku. Příkladem těchto změn jsou fúze s jinými podniky, vstup nového investora do společnosti či zásadní změny ve výrobním nebo dodavatelském procesu. (VEBER, 2012, s. 98)

Podnikatelský záměr také velice dobře funguje při objasnění základních cílů podniku pro jeho zaměstnance. Stává se běžnou praxí, že podnikatel svým zaměstnancům poskytuje zkrácenou verzi podnikatelského záměru, aby se dokázali lépe ztotožnit s vizemi a cíli podniku. Také jim to může pomoci získat povědomí o budoucích plánech podniku a jeho dalším směřování.

Smysl tvorby podnikatelského záměru je důležitý i pro samotného podnikatele. Jeho vytvořením může získat zpětnou vazbu ke svým nápadům a myšlenkám. Často existují případy, kdy by podnikatel za svůj nápad „dal ruku do ohně“, ale realita může být diametrálně odlišná. V takovýchto případech kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr pomáhá podnikateli seznámit se s realitou a tím se připravit na různé druhy rizik a zapracovat na slabinách konkrétního projektu. Je však možné setkat se i se situací, kdy je nejlepší variantou se od daného projektu distancovat, neboť rizika jsou příliš velká. (FORD, BORNSTEIN a PRUITT, 2007, s. 7-9)

Pro externí subjekty je smyslem získat informace, jakým nejvhodnějším způsobem vložit prostředky do daného podniku tak, aby byly co nejefektivněji využity za co nejmenšího rizika. To vše na základě kvalitně zpracovaného podnikatelského záměru. Hlavním cílem je přesvědčit potenciální investory a partnery o smysluplnosti celého záměru a také jim prezentovat možnosti rentability jejich vložených prostředků. Ve výsledku se tedy dá říci, že pokud je vytvořen přesvědčivý a důvěryhodný podnikatelský záměr, pak se výrazně zvyšuje šance na získání kapitálu, který po investorech požadujeme. (VEBER, 2012, s. 98)

Existuje však mnoho dalších smysluplných důvodů, proč se vyplatí neváhat s vytvořením podnikatelského záměru. Tim Berry (BERRY, 2006) ve svém článku mluví hned o několika takových důvodech:⁴

- Stanovení konkrétních cílů pro manažery.
- Rozhodnutí o pronájmu nových prostor – ano/ne?
- Najmutí dalších zaměstnanců – ano/ne?
- Je vhodné rozvíjet nová obchodní partnerství?
- Definování času, kdy podnik prodat.
- Ocenění podniku vztahující se k různým životním situacím.
- Vyhledávání dalších možných investic pro podnik.

Ze všech výše uvedených informací a faktů vyplývá, že v dnešní době je pro každého podnikatele skoro nezbytné a velmi užitečné vytvořit si vlastní podnikatelský záměr. Pozitiva jednoznačně převažují a nepochybně se vyplatí věnovat tvorbě záměru potřebné úsilí a čas.

⁴ Překlad z anglického jazyka

3.2.3. Nezbytné náležitosti podnikatelského záměru

Při sestavování podnikatelského plánu je důležité dbát na základní požadavky, které by neměly v kvalitně sestaveném plánu chybět. Náležitosti, jaké by podnikatelský plán měl mít, definuje Veber a kol. (2012, s. 96) takto:

- srozumitelný: nepřiliš dlouhé věty, používat pochopitelné výrazy, nerozvíjet text dlouhými přídavnými jmény, využívat tabulek a grafů,
- logický: informace a ideje jsou konzistentní s jasným závěrem,
- stručný: důležité je být velmi stručný, avšak neopomíjet důležité faktické informace,
- pravdivý a reálný: zachovávat a nepřekrucovat skutečnost, pozor na přehnané vyzdvihování kladných stránek,
- respektování rizika: měl by být připraven na různé alternativy a scénáře.

Těmto náležitostem by měla být věnována velká pozornost při sestavování podnikatelského záměru. Avšak v souvislosti se začínajícími podniky (start upy) je důležité doplnit ještě jeden bod, který by neměl být opomenut. Jedná se o inovativnost, která je zvláště důležitá pro nové technologické podniky, které čelí na trhu velké konkurenci a potřebují se rychle etablovat. Proto je důležité, aby takovéto podniky dbaly na to, že jejich výrobek nebo služba přichází s novátorským řešením a pomůže jim k rychlému uchycení na trhu a úspěšnému zvládnutí konkurenčního boje.

Další kritéria blíže specifikuje ve své publikaci Jiří Fotr (1999, s. 209), kde uvádí následující:

- Zaměření se především na budoucnost.
- Mít realistická očekávání k očekávanému podílu na trhu.
- Zároveň se vyvarovat přílišnému pesimismu.
- Zdůraznit kvality a výhody projektu, zaměřit se na silné stránky podniku a neopomenout vyzdvihnout kompetentnost manažerského týmu.
- Důvěryhodnost podniku v oblasti úhrady splátek a úroků.

Pokud se při tvoření budou dodržovat výše zmíněná kritéria, pak by neměly nastat žádné větší problémy při uplatnění podnikatelského záměru v praxi. Avšak Arlene Weintraub (WEINTRAUB, 2013) ve svém článku doporučuje zodpovědět si deset otázek, které mohou pomoci při tvorbě úspěšného podnikatelského záměru⁵:

⁵ Překlad z anglického jazyka

- Je potřeba trhu, kterou chci naplnit, opravdu neuspokojená?
- Jak získám a udržím své zákazníky?
- Proč jsem lepší než současná nebo budoucí konkurence?
- Jaký je příběh za mými finančními prognózami?
- Jaké prvky tohoto plánu mohu zobrazit vizuálně?
- Měl bych najmout několik klíčových poradců?
- Jakým způsobem hodlám utrácet své nebo investorské peníze?
- Mám personální situaci přizpůsobit aktuálnímu stavu svého podnikání?
- Jaký je můj plán pro výstup z podnikání (exit strategy)?
- Jaký je můj osobní plán, kdy chci skončit s podnikáním?

Každý podnikatel si musí uvědomit, že ani dokonalý podnikatelský záměr není zárukou pro úspěšný podnik. Nicméně správně a dokonale zpracovaným podnikatelským záměrem je možné snížit celkové riziko neúspěšnosti celého projektu na nezbytně nutné minimum. Celá práce na podnikatelském záměru by měla reflektovat schopnosti konkrétního podnikatele, jenž by v případě potřeby neměl váhat s oslovením poradců fundovaných a zkušených v této oblasti.

3.2.4. Konkrétní podoby podnikatelských záměrů

Koráb a kol. (KORÁB, 2007) rozlišuje tvorbu podnikatelského záměru podle etap v závislosti na časovém intervalu, kdy jsou tyto záměry nejvíce uplatnitelné. V této literatuře jsou uváděny čtyři okamžiky upotřebení podnikatelských záměrů.

- Vznik začínajícího podniku (Start up): Dělí se podle základního kritéria velikosti podniku. Záměr se zpracovává jednodušeji pro živnosti než pro podniky většího typu, jako jsou např. akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným
- Růstový plán podniku: Je specifický svou propracovaností a důrazem na přesnost. V této fázi také může docházet ke konfliktu rolí, kdy podnikatel by už neměl dále zůstat ve všech rolích zaměstnance, hlavního стратега a majitele v jedné osobě.
- Plán k prosperitě (Turnaround plan): Tento typ plánu přichází na řadu převážně v situacích, kdy podnik musí čelit nějaké hrozbě. Nejčastěji jde o hrozbu bankrotu. V této chvíli podnik musí snížit své náklady, případně úplně zrušit některé své části.
- Plán k zastavení chodu podniku (Shutdown plan): Využívá se pouze v situacích, kdy podnik čelí vyhlášenému konkurzu nebo hrozí jeho úplná likvidace.

- Studie uskutečnitelnosti (Feasibility study): Studie se zabývá analýzou, zda idea podnikatele je proveditelná. Zjišťuje komplexní informace o možnosti realizace konkrétního projektu a také jeho finanční smysluplnosti.

Nezáleží však pouze na časových obdobích, kdy je podnikatelský záměr uplatnitelný. V příručce české agentury pro podporu podnikání a investic Czech Invest Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu (2005, s. 45) se uvádí, že pro různé druhy prezentací je dobré mít vytvořené odlišné typy podnikatelských záměrů. Ty se pak liší v zpracovanosti a rozsahem informací, které obsahují.

- Prodej ve výtahu (Elevator pitch): U této formy podnikatelského záměru není nutná písemná podoba. V praxi se jedná o nejdéle dvouminutové představení svého projektu. Důležité je vyzdvihnout kladné stránky svého projektu, zaujmout potenciálního investora a zmínit, jaké výhody to přinese pro něj.
- Souhrn všeho podstatného (Executive summary): Zde už je běžná písemná podoba celého plánu, která by se však měla celá vejít na jeden list papíru formátu A4. Není nutností, aby tento souhrn poskytoval kompletní obrázek o projektu, ale měl by obsahovat zásadní informace ohledně financování a návratnosti vložených prostředků.
- Zkrácená verze podnikatelského záměru: Obsáhlejší dílo, které obsahuje všechny body standardního podnikatelského záměru. Každý bod zahrnuje jen velmi stručný popis toho, co obsahuje. Funguje i jako forma ochrany, protože podnikatel v něm nezveřejňuje celé své know-how. Zároveň tím podnikatel šetří čas investora a podává ucelenou informaci o svých myšlenkách a komplexní obraz celého projektu.
- Plný podnikatelský záměr: Ucelené a kompletní dílo se všemi náležitostmi, které by měl podnikatelský plán obsahovat. Podnikatel tím dává najevo i svou naprostou důvěru vůči investorovi.

3.3. Struktura podnikatelského záměru

Touto problematikou se zabývá mnoho světových i tuzemských autorů odborné literatury. Obecně se dá říci, že neexistuje přesně definovatelná struktura podnikatelského záměru, která by se dala univerzálně použít na všechny druhy podniků napříč obory. Přesto existuje určitá základní kostra této struktury, která by měla být dodržována všemi druhy podniků, neboť obsahuje takové body, bez kterých by samotný podnikatelský záměr nemohl být komplexní.

Taylor (2014, s. 5) ve své práci uvádí, že neexistuje žádná dobrá ani špatná struktura. Nikde není definována žádná univerzální struktura, kterou všichni používají. Hlavním cílem podnikatele je najít odpověď na všechny otázky investorů a dokázat jim, že zrovna tento projekt je profitabilní a dokážete včas splácet své dluhy.⁶ Autor dále zmiňuje konkrétní strukturu, kterou sám využívá:

- Komplexní souhrn informací o podniku,
- Podnik a jeho financování,
- Strategie a marketingové analýzy,
- Marketingový plán,
- Výhledy a předpoklady financování.

V českém prostředí je naopak běžnější struktura, která obsahuje více bodů. Koráb a kol. (2007, s. 36-39) porovnal jednotlivé struktury podnikatelských záměrů, o kterých je možné dočíst se v literatuře, se záměry, které vycházejí z reálného prostředí. Na základě tohoto porovnání vidí strukturu podnikatelského záměru následovně:

- Titulní strana,
- Exekutivní souhrn,
- Analýza trhu,
- Popis podniku – jeho stěžejní prvky,
- Výrobní plán,
- Organizační plán,
- Marketingový plán,
- Hodnocení rizik,
- Finanční plán,
- Přílohy a jiná podpůrná dokumentace.

„Jednotlivé druhy podnikatelských plánů se liší komplexní a detailní propracovaností výše uvedených částí. Propracovanost vyplývá z účelu plánů a v některých speciálních částech závisí na jejich určení.“ Koráb a kol. (2007, s. 39)

⁶ Překlad z anglického jazyka.

Se zajímavým pojetím je pak možné setkat se u Osterwalder a Pigneur (2012, s. 249), kteří se na problematiku dívají novým pohledem a sestavili svůj vlastní obchodní model. Ten je rozdělen do pěti základních struktur:

- Příprava projektu obchodního modelu.
- Poznávání a získávání informací.
- Analýza alternativ.
- Realizace modelu v praxi.
- Asimilace obchodního modelu na trh a realizace změn.

V následující části práce bude podrobně rozebrána struktura podnikatelského záměru, kterou uvádí Koráb (2007). Jeho struktura je velmi komplexní a jedná se o výše zmíněnou základní kostru struktury, která by zcela určitě měla být obsažena v podnikatelském záměru.

3.3.1. Titulní strana

Titulní strana převážně plní informativní roli. Její podstatou je shrnutí elementárních informací o autorovi podnikatelského záměru, ale obsahuje i shrnutí celého záměru. Toto shrnutí by mělo být opravdu velice stručné. Jeho hlavním cílem je pouze upoutat pozornost investora natolik, aby byl ochoten si celý záměr prostudovat. Podnikatel by se neměl obávat zařadit na titulní stranu i grafické zpracování různých údajů nebo tabulky. Mezi základní informace, které by určitě neměly scházet na titulní stránce, se řadí:

- Jméno a sídlo společnosti,
- jména autorů podnikatelského záměru,
- e-mailové a telefonní spojení,
- charakteristika podniku a druh podnikání.

3.3.2. Exekutivní souhrn

Tato část ve většině případů přichází na řadu až jako poslední. Důvod je prostý. Je lepší vytvářet tento souhrn až po napsání celého podnikatelského záměru, aby v něm bylo zahrnuto vše podstatné. Hlavní podstatou exekutivního souhrnu je však vyvolat zájem a vzbudit zvědavost potenciálního investora. Je velice pravděpodobné, že právě kvalitně a poutavě sepsaný souhrn bude hlavním důvodem, proč se investor pustí do podrobnějšího zkoumání a posuzování podnikatelského záměru.

Je to exekutivní souhrn, který dává jeho čtenáři šanci porozumět základnímu konceptu celého záměru a také má za úkol vyzdvihnout jeho silné stránky. V neposlední řadě má poskytovat jasnou představu o směřování podniku do budoucna. Toto nikdy není dobré podcenit, neboť investoři chtějí vidět jasně definovaný směr, kterým se společnost vydává, a její působení na trhu v dlouhodobém horizontu. Minimum, které by v souhrnu mělo být uvedeno, je zobrazeno v následujících bodech:

- Charakteristika podniku,
- tým,
- vize,
- proč bude mít podnik úspěch,
- jaká bude odměna,
- hlavní rizika a jak je minimalizovat,
- požadavky na investora.

3.3.3. Konkurenční analýza a analýza situace na trhu

V této sekci by si autor podnikatelského záměru měl definovat trh a svou pozici na trhu. Zjišťuje se, jaké přímé i nepřímé makroekonomické vlivy mohou na podnik působit. Za tímto účelem je vhodné odkazovat na průzkum trhu, který by měl podnikatel vypracovat. Nezbytné je získat plné vědomí o trhu, kam hodlá autor podnikatelského záměru vstoupit. Důležité je celkové pochopení a porozumění trendům a aktuální situaci na cílovém trhu. Nejvyužívanějším nástrojem je v tomto případě PESTLE analýza.

Velmi důležitým faktorem je rovněž analýza konkurence na trzích, kde chce začínající podnik působit. Jak správně upozorňuje SRPOVÁ A KOL. (2012, s. 21-22), častou chybou hlavně začínajících podnikatelů je situace, kdy se domnívají, že pro jejich produkt nebo službu žádná konkurence neexistuje. Což je ovšem hluboký omyl. Tato situace je běžná zejména u inovativních a revolučních výrobků. Z tohoto důvodu by měla konkurenční analýza být velice podrobná a komplexní. Není radno ani zapomínat do této analýzy zahrnout i jedince či podniky, které se v budoucnu mohou stát naší další konkurencí. Řeč je o tzv. potenciální konkurenci. Užitečné je separovat konkurenci na primární a sekundární, kdy při tomto rozdělení je nejvhodnější se řídit například kritérii, jakými jsou celkový podíl na trhu, velikost obrátu, druhy výrobků a služeb nebo konečné ceny produktů. Pro účely této práce byla jako nejvhodnější nástroj pro tuto analýzu vybrána Porterova analýza pěti sil.

3.3.3.1. PESTLE analýza

PESTLE analýza neboli Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Právní (Legislativní) a Ekologické faktory.⁷ Analýza se zabývá makroekonomickým prostředím v okolí podniku a zachycuje všechny základní faktory, které mohou mít zásadní vliv na fungování podniku. „*Tento přístup identifikuje klíčové trendy a vlivy, zajímá se o to, jaké vnější vlivy budou na různé organizace působit a jaké zde budou odlišnosti.*“ MALLYA (2007, s. 42)

- Politické faktory: Tyto faktory určují, do jaké míry může vláda ovlivňovat ekonomiku nebo určité odvětví. Zahrnují daňovou politiku, obchodní tarify, míru korupce nebo možnost investic zahraničního kapitálu.
- Ekonomické faktory: Výkonnost každé ekonomiky přímo ovlivňuje společnost a má dlouhodobé účinky. Příkladem těchto faktorů je míra inflace, výše HDP, výše úrokových sazeb nebo směnné kurzy.
- Sociální faktory: Zkoumají sociální prostředí na daném trhu a posuzují míru kulturních rozdílů a trendů v konkrétní společnosti. Jde například o názor obyvatel, demografický vývoj, kulturní oblasti a další.
- Technologické faktory: Týkají se převážně inovací v oblasti technologií, které by mohly mít vliv na provoz průmyslu. Ať už příznivě, nebo nepříznivě. Zahrnují výzkum a vývoj, automatizační systémy a informační technologie.
- Právní (legislativní) faktory: Dělí se na vnitřní a vnější. Existují zákony, které mají přímý vliv na podnikatelské prostředí v dané zemi, ale také zásady, které se dodržují uvnitř samotných firem. Právní analýza také mapuje podnikové strategie ve světle známých právních předpisů. Řadí se zde například bezpečnostní normy, pracovní právo, práva spotřebitele atd.
- Ekologické faktory: Mezi tyto faktory patří všechny takové, které ovlivňují okolní prostředí podniku. Tento aspekt je podstatný hlavně v odvětvích cestovního ruchu, zemědělství nebo těžkého průmyslu. Environmentální faktory zahrnují klima, počasí, zeměpisnou polohu, životní prostředí aj.

3.3.3.2. Porterův model pěti sil

Tento model může být použit k analytické součinnosti spolu s dalšími modely, jako například SWOT analýzou nebo PEST analýzou. Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil

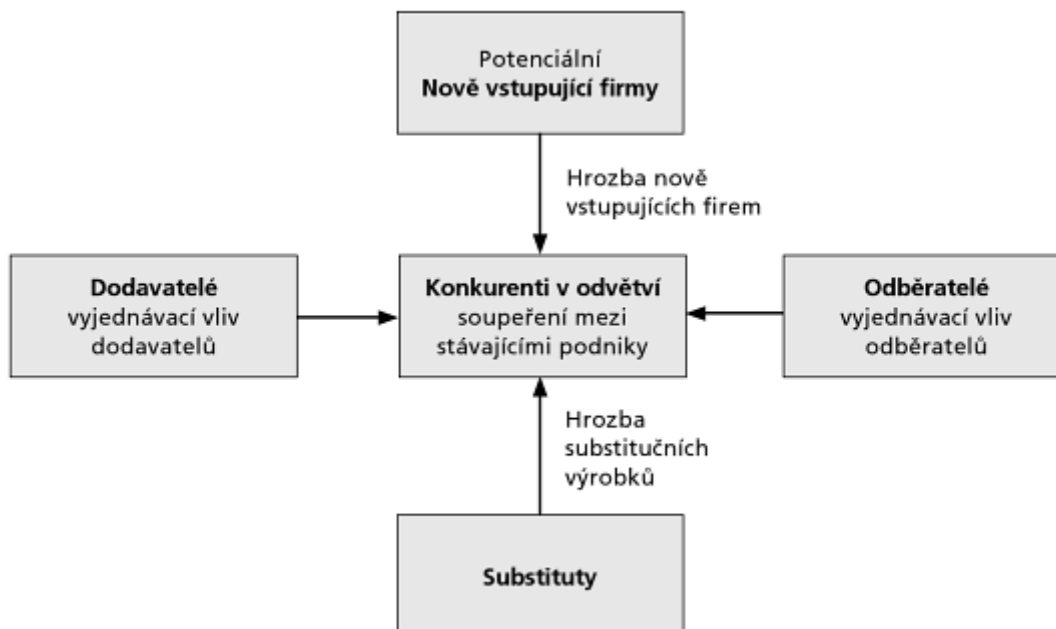
⁷ Název je přeložen z anglického jazyka.

poskytuje body, díky nimž si může uživatel vytvořit rozsáhlou a propracovanou analýzu konkurenčního postavení. Model lze použít k vytváření strategie a plánů k investičnímu rozhodování podniku nebo jeho celkové organizaci. Porter (1994) uvádí, jaké konkrétní faktory tento model obsahuje:

- Stávající konkurenční soupeření mezi dodavateli – ukazuje do jaké míry je na trhu konkurenční prostředí a jestli už na trhu existuje stejnorodý produkt.
- Hrozba v podobě nově vstupujících – tato síla určuje, jak snadno (nebo naopak s jakými obtížemi) se vstupuje do konkrétního odvětví. Kolik existuje bariér při vstupu a s jakými problémy je nutné se vypořádat.
- Vyjednávací síla dodavatelů – tato síla umožňuje dodavatelům prodávat za vyšší ceny nebo obchodovat s méně kvalitními surovinami. Tyto náklady přímo ovlivňují zisk firmy.
- Vyjednávací síla kupujících – kupující mají pravomoc požadovat nižší ceny a vyšší kvalitu výrobků od výrobců, pokud je jejich vyjednávací síla dostatečně silná. Oba scénáře pak vedou k nižším ziskům pro výrobce.
- Hrozba substitutů (včetně změny technologie) – tato hrozba představuje situaci, kdy si kupující mohou velmi snadno najít náhradní produkt, pokud současný produkt, který byl dosud nakupován, nesplňuje kvalitativní nároky nebo má méně atraktivní ceny. Kupující se může takto volně rozhodovat a vybírat si podle toho, co je pro něj v daný okamžik výhodnější.

Obrázek 1: Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: Porter (1994)



3.3.4. Popis podniku

Zde bude postupováno podobně jako při psaní Exekutivního souhrnu, avšak celý popis bude více do detailu propracovaný a měla by být patrná snaha o zahrnutí všech důležitých částí podnikatelského záměru. Především by měl být kladen důraz i na praktické záležitosti, které by zde rovněž měly mít zastoupení. Autor by neměl zapomínat na charakteristiku konkrétního produktu nebo služby a na to, z jakého důvodu je tento výrobek či služba konkurenceschopná v rámci trhu, kam chce vstoupit nebo ve kterém již působí. Dále je třeba brát v potaz množství lidských zdrojů, které jsou aktuálně k dispozici, a nutný je i odhad, kolik jich bude zapotřebí v blízké budoucnosti. Dalším bodem je forma vedení účetnictví a způsob vypořádání se s riziky, které jsou podniku známy. Vhodné je i přiložit poslední účetní výkazy či výsledky hospodaření podniku.

Užitečné je zmínit i základní fakta, která se týkají společnosti. Ať už se jedná o její stručnou historii spolu s příběhem, proč vlastně společnost vznikla, nebo o konkrétní údaje, jako je adresa sídla společnosti, kontaktní údaje, právní forma, jaké bezpečnostní normy a certifikáty podnik vlastní atd. Vhodné je uvést i úspěchy, jakých podnik dosáhl, nebo případné reference od velkých zákazníků, které mohou pomoci vzbudit pozitivní dojem o produktu nebo službě, kterou daný podnik nabízí.

3.3.5. Výrobní plán

Užitečnost výrobního plánu je relevantní jen pro podniky, které mají vlastní produkt, který také samy vyrábějí, popřípadě montují. U podniků, které nabízejí službu, případně nezasahují do výrobního procesu svého produktu, se tato část bude nazývat Obchodní plán. KORÁB A KOL. (2007, s. 37-38) o této fázi říká, že zde má být interpretován celý řetězec výroby. I v případě, že podnik bude využívat pro určitou část dodávek subdodavatele. Dále připomíná uvádět podepsané a schválené zakázky, podrobný popis dlouhodobého hmotného majetku a zásob spolu s jejich konkrétními dodavateli. Výrobní plán také poskytuje informace o legislativních parametrech, které má daný podnik dodržovat.

3.3.6. Organizační plán

V organizačním plánu podniku by měly být uvedeny informace související s formou podnikání, jaká je struktura vlastnictví a podrobnější informace o vedoucích pracovnících. Těmito podrobnějšími informacemi se má na mysli jejich dosažené vzdělání, schopnosti spolu s dosaženými kurzy, certifikáty a v neposlední řadě i předešlé zkušenosti z praxe. Rovněž není možné zapomínat ani na posloupnost vedení společnosti a rozdělení odpovědnosti.

3.3.7. Marketingový plán

Sekce Marketingový plán patří mezi nejdůležitější body a mnoho investorů ji považuje za úplně nejzásadnější část celého podnikatelského záměru, jelikož na základě tohoto plánu se propaguje produkt a snaží se zaujmout potenciální zákazníky. Řadí se zde také distribuce a doplňkové služby související s produktem podniku, ale i informace o rozsahu očekávané produkce.

Nejvíce využívanou metodou tohoto druhu plánu, která využívá různé nástroje, je marketingový mix⁸. Podle Kotlera (2003, s. 69-71) je však od začátku tato forma marketingového mixu kritizována z mnoha stran a uvádí nejčastější sporné body:

- Požadavek na zahrnutí pátého P – Packaging (obal),
- absence prodejních sil v tomto modelu,
- doplnění modelu o vztah s veřejností a politiku,
- úplné vynechání služeb.

I proto vznikly některé další modely, které měly tento původní nahradit. Jako jeden z důvodů byl uváděn fakt, že aktuální 4P reflektuje hlavně pohled prodejce a je zde zcela opomíjen samotný zákazník. S orientací na zákazníka pracuje model 4C⁹. Vzhledem k zaměření této práce je však vhodnější použít klasickou podobu marketingového mixu, neboť ta zachycuje vše potřebné a v praxi ji můžeme nalézt nejčastěji.

3.3.7.1. Produkt

Produkt je možné charakterizovat jako hmotný výrobek nebo nehmotnou službu, která uspokojuje specifické potřeby zákazníků a jejich poptávku po nich. Hmotný výrobek je charakteristický svou kvalitou, metodou výroby, vzhledem nebo obalem výrobku. Naopak služba je velice variabilní, nedá se uchopit nebo přenést a velmi často je pomíjivá. Každý výrobek má konkrétní životní cyklus a je nezbytné, aby podnikatelé měli znalost různých fází tohoto životního cyklu. Pokud jim správně porozumí, pak mohou využít veškeré funkce a výhody výrobku. Rovněž je užitečné identifikovat segment potenciálních kupujících produktu, a to z důvodu přesného zacílení.

⁸ Mezi nástroje marketingového mixu patří tzv. 4P – Product (výrobek), Price (cena), Place (místo) a Promotion (propagace).

⁹ Robert Lauterborn je definuje jako: Customer value (hodnota pro zákazníka), Customer costs (náklady zákazníka), Convenience (pohodlí) a Communication (komunikace).

3.3.7.2. Cena

Cena je definována jako konečná hodnota, kterou je koncový uživatel ochoten zaplatit za produkt. Prodeje produktu jsou přímo závislé na výši jeho ceny. Proto je vhodnější cenu počítat způsobem podle výše užitku, který výrobek přinese zákazníkovi, než podle objektivní kalkulace nákladů výrobku. Má-li výrobek vyšší nebo nižší cenu, než je zákazníkem vnímaná hodnota, pak se výrobek s největší pravděpodobností nebude prodávat podle předpokladů. To je důvod, proč je nebytné pochopit, jak zákazník vidí to, co podnikatel prodává. Cena je také ovlivněna distribučními plány, náklady hodnotového řetězce a také cenovou politikou konkurence. V případě nového produktu na trhu můžeme zvolit různé metody tvorby cen. Blíže je specifikuje Janečková a Mechúr (1997. s. 18-19).

Cena průniku na trh pomáhá při pronikání výrobku na nový trh. Jedná se o základní penetrační strategii. Cena výrobku je stanovena na co možná nejnižší úrovni, aby se uspíšilo získání většího tržního podílu. Dále tato strategie může mít efekt v podobě získání výhody v rámci konkurenčního boje a také je zde možnost odstrašení další konkurence.

Cena slízané smetany je případ, kdy je nastavená cenová hladina velmi vysoká a podnik dosahuje velkých příjmů a následně výrazného zisku. Nejčastěji se s ní jde setkat v případě, kdy podnik nemá možnou konkurenci nebo vyrábí unikátní výrobek.

Postupné snižování ceny je adaptací předešlé strategie jen s mírnými úpravami, kdy po uplynutí určitého časového intervalu dochází ke skokovému snížení ceny. Tento časový okamžik je charakterizován zvětšujícím se množstvím spotřebitelů a zákazníků.

Flexibilní cena dává podniku možnost pružně reagovat na změny předpokladů na trhu a u konkurence.

3.3.7.3. Místo

Místo nebo umístění má co dočinění se způsobem, jak se koncový výrobek dostane ke spotřebiteli. Distribuce je klíčovým prvkem strategie umístění podniku nebo jeho skladů. Je nutné rozhodnout, jaký distribuční kanál zvolit k danému výrobku. Podnikatel se zde tedy setkává s logistikou, dodacími podmínkami, zvolením vhodného druhu transportu a zabezpečením výrobku během transportu.

3.3.7.4. Propagace

Marketingová komunikace, strategie a její techniky spadají pod propagaci. Dnešní doba nabízí nepřehledné množství kanálů, které se dají použít. Vše záleží na typologii koncového uživatele, podle čehož se následně volí vhodný kanál propagace. Je důležité rozlišovat mezi samotným marketingem a propagací. Podle Srpové a kol. (2012, s. 26-27) je propagace částí mixu, na kterou se zaměřuje největší pozornost. Je potřeba vybrat správný komunikační kanál, který zároveň dopomůže k dodržení finančních plánů. Dále autoři vyjmenovávají konkrétní prvky komunikačního mixu:

- Reklama – slouží ke sdělení informací o produktu a vyvolání zájmu, využívá se v situacích, kdy je třeba oslovit velkou masu zákazníků, bývá velice nákladná.
- Podpora prodeje – jedná se o různé výhody či zvýhodnění, které se aplikují nejen u cílových zákazníků, ale i obchodních partnerů. Prodej lze podpořit různými soutěžemi, bonusy, věrnostním programem nebo zkušebními vzorky.
- Osobní prodej – nejvíce osobní a také nejúčinnější forma při spojení se zákazníkem. Je zde využíván rozhovor se spotřebitelem, zaznamenává se přímá odezva od spotřebitele. Celý proces je velmi nákladný.
- Vztah s veřejností (Public Relations) – dnes je na ni kladen velký důraz, jde o vytváření pozitivního dojmu nejen na zákazníky, ale i směrem ke všem organizacím, které se na trhu nacházejí. Toho je možné docílit sponzoringem, spoluprací s charitou nebo správnou komunikací s médii.
- Přímý marketing – získává na popularitě, velice těžko se bez něj dá obejít, využívají se metody dotazování k získání zpětné vazby, nejčastěji se přímý marketing vede přes telefon, e-mail nebo e-commerce¹⁰.

3.3.8. Finanční plán

Finanční plán představuje celkový pohled na hospodaření podniku. Podává informace o sumě investic, které podnikatel potřebuje pro realizaci podnikatelského záměru, a také říká, zda je tato realizace uskutečnitelná a dává ekonomický smysl.

Hlavní význam finančního plánu je jeho schopnost přeměny předchozích částí podnikatelského záměru do řeči tabulek, grafů a čísel. Začínající podnikatelé v tomto plánu velice často chybují, protože jim chybí schopnost rozpoznání kategorií zisku a peněžního toku

¹⁰ Online nakupování, individuální zacílení reklamy.

(cash flow), výnosů a příjmů, nákladů a výdajů. Mezi stěžejní části finančního plánu pak řadíme plánování výnosů a příjmů, plánování nákladů a výdajů, finanční analýzu a výpočet bodu zvratu. (SRPOVÁ, 2012)

Pro podnikatele, který ještě svůj podnik nezaložil, je poměrně obtížné vypracovat všechny tyto části finančního plánu, proto bude dále pozornost zaměřena na ty s největší vypovídací hodnotou pro nově vznikající podnik.

Vhodným začátkem je vypracování prodejní prognózy. Vytvoří se tabulka, která bude obsahovat prodeje v průběhu dvou až tří let. Sekce budou nastaveny pro různé linie prodejů. V prvním roce se zaznamenává každý jednotlivý měsíc. V druhém a třetím roce pak záleží na individuálním nastavení, kdy je možné zaznamenávat údaje na měsíční, čtvrtletní nebo pololetní bázi. Ideální příklad sestavené tabulky je takový, kdy v prvním sloupci bude uváděn počet prodaných kusů, v druhém sloupci cena za jednotku a v třetím sloupci pak výpočet tržeb. Čtvrtý sloupec bude dále obsahovat náklady na jednotku produkce. Je možné zahrnout i náklady vynaložené na prodej produktu, pokud nějaké jsou. Hlavním cílem je zjistit čistý zisk podniku, který se získá odečtením celkových nákladů od celkových tržeb podniku. V případě nového podniku je uváděn pouze kvalifikovaný odhad všech potřebných údajů.

Další fází je vytvoření výdajového modelu. První krokem je zde rozlišování nákladů na fixní a variabilní. Čím nižší jsou fixní náklady, tím menší je riziko pro podnik. Většina variabilních nákladů jsou pak přímé náklady, které se využívají v prodejní prognóze. I v tomto případě se začínající podnik musí spokojit s odborným odhadem. Jedná se o předpověď, ne o účetnictví.

Následující fází při tvorbě finančního plánu je tvorba výkazu peněžních toků (cash flow). Tento výkaz ukazuje, jaké množství fyzických peněz se pohybuje do a z podniku. Předpokládaný výkaz peněžních toků je možné částečně postavit na prodejní předpovědi rozvahových položek. U začínajícího podniku se dá začít s tvorbou cash flow rozdělením do dvanácti měsíců.

Velmi podstatná analýza, kterou by žádný začínající podnik neměl ignorovat, je analýza bodu zvratu. Analýza bodu zvratu určí, zda je podnik životaschopný. Poskytuje důležité informace pro investory, kteří chtějí vědět, že investují do rychle rostoucího podniku s výstupní strategií. Jedná se o situaci v podniku, kdy objem výroby q je takový, kdy se celkové tržby rovnají celkovým nákladům ($T = N$). SYNEK A KOL. (2011, s. 136-137) Výpočet bodu zvratu vychází z následujících předpokladů, že součin celkového prodeje (Q) a ceny za jednotku

$$T = P \times Q$$

$$N = N_F + N_V \times Q$$

produkce (P) se rovná celkovým nákladům (T). Výpočet celkových nákladů (N) je definován jako suma všech fixních nákladů (NF) a jednotkových variabilních nákladů (NV) vynásobených celkovým objemem prodaných kusů (Q).

Samotný výpočet bodu zvratu pak lze jednoduše odvodit ze vztahu $T = N$ takto:

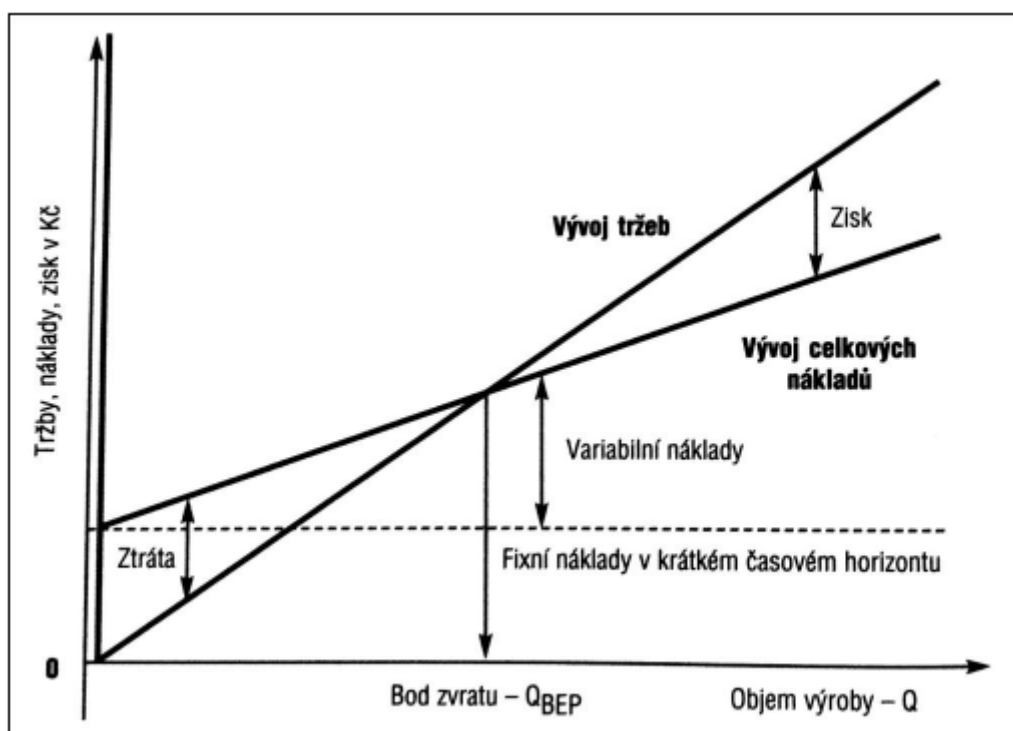
$$T = N,$$

$$pq = F + bq,$$

$$q(BZ) = \frac{F}{p - b}.$$

F – celkové fixní náklady
p – cena výrobku za jednotku
b – variabilní náklady na jednotku

Obrázek 2 : Grafické znázornění bodu zvratu



Zdroj: Koráb a kol. (2007, s. 83)

Srpová a kol. (2012, s. 30) uvádí, že nejobtížnější je zaujmout a přesvědčit investora, který dostane podnikatelský záměr k prostudování, o jeho efektivnosti. Nejužitečnějším nástrojem pro prokázání finanční kondice podniku je využití poměrových ukazatelů finanční analýzy. Mezi ukazatele finanční analýzy se řadí ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Pro potřebu této práce jsou nejvhodnější ukazatele rentability a likvidity. Míra likvidity podniku ukazuje podíl krátkodobých závazků, které je podnik schopen splácet bez jakéhokoliv prodlení. V praktické části práce bude využívána běžná likvidita (BL) a peněžní (okamžitá) likvidita (OL).

$$OL = \frac{P}{KZ}$$

P – peněžní prostředky
KZ – krátkodobé závazky

$$CL = \frac{OA}{KZ}$$

OA – oběžná aktiva

V případě ukazatelů rentability je pro praktickou část této práce důležitý ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI) a rentabilita tržeb (ROS).

$$ROI = \frac{\text{ZISK(EBT)}}{\text{Celková aktiva}} \qquad ROS = \frac{\text{ZISK}}{\text{Tržby}}$$

„Poměrové ukazatele jsou základním metodickým nástrojem finanční analýzy. Dávají do vzájemných poměrů jednotlivé položky či skupiny položek uvedené ve výkazech, které spolu určitým způsobem souvisejí.“ Hrdý a Horová (2009, s. 124)

3.3.9. Hodnocení rizik

Riziko je faktor, kterému se žádný podnikatel na trhu nemůže úplně vyhnout. Komplexní a odborně zpracovaný podnikatelský záměr může pomoci minimalizovat vznik rizika, ale nikdy ho nedokáže úplně vymazat. Trh je místem, kde je určitá míra rizika přítomná prakticky v každém okamžiku. Zásadním faktorem pro úspěšné zvládnutí rizik je uvědomění, že podnikatel vždy čelí riziku v různých podobách. Jejich správná analýza pak pomůže se s rizikem vyrovnat nebo mu úplně předejít.

V této závěrečné části podnikatelského záměru musí správný podnikatel dát na vědomí, že je obeznámen se slabými i silnými stránkami svého podnikání, ale rovněž zná možné příležitosti

a hrozby, se kterými se může střetávat. Jak konstatuje Srpová a kol. (2012, s. 31), je k tomuto účelu nejvhodnější aplikovat SWOT analýzu¹¹.

SWOT analýza je velmi užitečný nástroj pro pochopení a rozhodování při všech druzích situací v podnikání. Vytvoření SWOT analýzy je velmi jednoduché a dá se vytvářet na workshopech se zaměstnanci, případně na poradách formou brainstormingu¹². Analýza je také užitečná při obchodním plánování, strategickém plánování, hodnocení konkurence nebo při vývoji produktu.

Ke zjištění co možná největšího počtu rizik může podnikatel využít analýzu rizik. Podle Srpové a kol. (2012, s. 32) se rizika separují na ovlivnitelná a neovlivnitelná. Další dělení pak obsahuje např. technická, politická, finanční, ekonomická nebo tržní rizika. K vytváření této analýzy je možné využít dva způsoby. V praxi se dá nejčastěji setkat s expertním hodnocením nebo analýzou citlivosti.

3.3.10. Přílohy a jiné podpůrné dokumentace

Tato konečná fáze může mít u každého podnikatelského záměru jinou velikost, jelikož má každý podnikatelský záměr jiná specifika a požadavky na počet podpůrné dokumentace. Srpová a kol. (2012, s. 33) do této závěrečné části zahrnuje:

- Životopisy klíčových osobností,
- Výpis z obchodního rejstříku,
- Analýzu trhu,
- Obrázky výrobků a prospekty,
- Technické výkresy,
- Důležité smlouvy,
- Finanční podklady,
- Zprávy, články a pojednání o trhu a produktu.

¹¹ Vychází z anglického názvu Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

¹² Skupinová technika, která je velice funkční při potřebě získání nových idejí a nápadů.

4. Vytvoření podnikatelského záměru pro začínající firmu

Tato část bakalářské práce bude věnována uplatňování teoretických poznatků, které jsou zmíněny výše. Tyto poznatky jsou použity na vypracování podnikatelského záměru pro technologicko-sofwarovou firmu.

4.1. Titulní strana podnikatelského záměru

Jméno společnosti: Workout radio

Sídlo společnosti: Jana Wericha 5/408, Havířov-město, 736 01

Majitel společnosti: Vojtěch Smolka

Kontaktní údaje: vojtech.smolka@gmail.com, +420 603 337 013

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Zprostředkování obchodu a služeb
- Maloobchod
- Poskytování software, poradenství v oblasti IT, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
- Reklamní činnost, marketing a mediální zastoupení

Vznik podnikatelského záměru: Duben 2015

4.2. Konkurenční analýza a analýza situace na trhu

Pro analýzu makrookolí na českém trhu byla použita PESTLE analýza, která je pro tento účel nejvhodnější. Při sestavování konkurenční analýzy bude naopak využit Porterův model pěti konkurenčních sil.

4.2.1. PESTLE analýza

4.2.1.1. Politické faktory

V České republice je relativně stabilní politické prostředí. Od svého vzniku je Česká republika parlamentní demokracií a nic nenasvědčuje tomu, že by to v budoucnu mělo být

jiné. Jistou známkou nejistoty však představuje časté střídání politických stran u moci a také fakt, že za dobu trvání ČR jen menšina vlád dokázala dovést svůj mandát až do konce volebního období. Velice častým jevem je také prolínání podnikatelského a politického prostředí. Může tak docházet k situacím, kdy vysocí činitelé vládního sektoru mohou být ve střetu zájmů, jelikož zastávají významné funkce v soukromém i podnikatelském sektoru.

Naopak mezi silné stránky podnikání v České republice se řadí její členství v Evropské unii a Schengenském prostoru. Díky těmto členstvím je možná úzká spolupráce se západními zeměmi, dochází k přejímání a sjednocování zákonů, které mají platnost napříč Evropskou unií, a také je výrazně snazší pronikání na nové trhy. Česká republika se také řadí mezi exportní země, což může představovat výhodu při expanzi na nové trhy, protože české výrobky jsou vesměs známé a vzbuzují důvěru.

4.2.1.2. Ekonomické faktory

Jak bylo zmíněno výše, Česká republika je exportně zaměřenou ekonomikou. Z toho je možné usuzovat, že její ekonomické výsledky jsou také závislé na zemích, kam dochází k exportu výrobků a služeb. Za poslední roky také docházelo k výraznému zpomalování růstu HDP, avšak od roku 2009 nedošlo k jeho ročnímu poklesu. Podle Českého statistického úřadu činil za čtvrtý kvartál roku 2014 růst HDP 1,4 %. V současné době predikce Ministerstva financí ČR hovoří o tom, že v roce 2015 by měl být zachován růst HDP, který by měl činit 2,7 %.

Dalším faktorem, který výrazně ovlivňuje ekonomiku, je inflace. Ve střednědobém horizontu se Česká republika potýká s výrazným poklesem cenové hladiny. V roce 2013 musela ČNB¹³ využít svých nástrojů monetární politiky a cíleně oslabit českou korunu, aby nedošlo k deflaci. Avšak tento krok se ukázal jen jako krátkodobé řešení daného problému. V březnu letošního roku se cenová hladina znovu pohybuje na hranici deflace, kdy je její meziroční úroveň na pouhých 0,2 %. Tato výše inflace není pozitivním předpokladem pro zvýšení růstu ekonomiky.

Míra nezaměstnanosti v posledních letech spíše klesá, což je bezpochyby pozitivním jevem. Na konci roku 2014 podle Českého statistického úřadu měla míra nezaměstnanosti hodnotu 5,9 %, což značí meziroční pokles o 0,9 procentního bodu. Podle ekonomických prognóz je pokles předpokládán i pro rok 2015.

¹³ Česká národní banka

4.2.1.3. Sociálně-demografické faktory

Je možné konstatovat, že sociálně-kulturní prostředí v České republice se dá zařadit do standardu, kde nikde zásadně nevybočuje velký počet lidí s extrémními názory nebo myšlením. Ač to nemusí být na první pohled patrné, v řeči čísel mají občané tohoto státu důvod ke spokojenosti. Podle dat Českého statistického úřadu se průměrný věk obyvatel neustále mírně zvyšuje. Konkrétně v roce 2012 to byl průměrný věk pro muže 75 let a pro ženy 80,9 let. Zároveň je však možné pozorovat, že bude docházet ke změnám složení obyvatelstva. Populace v České republice bude podle aktuálních prognóz stárnout z důvodu nedostatečné míry porodnosti.

Tabulka 1: Vývoje složení obyvatelstva ČR podle hlavních věkových skupin mezi lety 2000-2065 (v %)

Věk	2000	2010	2015	2020	2025	2035	2045	2055	2065
0-14	16,4	14,2	15,1	15,6	14,9	13,0	13,3	13,9	13,2
15-64	69,8	70,6	67,2	64,4	63,4	62,5	57,0	53,7	54,6
65+	13,8	15,2	17,7	20,1	21,7	24,5	29,6	32,4	32,2

Zdroj: Český statistický úřad

Dalším důležitým jevem je zvyšování kupní síly obyvatelstva, jež také souvisí s rostoucí průměrnou mzdou. Dle dostupných údajů má průměrná mzda za rok 2013 hodnotu 25 078 Kč. Níže v tabulce je znázorněn její vývoj od roku 2009 až do roku 2013. Rovněž v srpnu 2013 nastala změna u hranice minimální mzdy. Ministerstvo práce a sociálních věcí uvádí, že nově je stanovena na částku 8 500 Kč.

Tabulka 2: Vývoj průměrných mezd v ČR

	2009	2010	2011	2012	2013
Minimální mzda (Kč/m)	23 344	23 864	24 455	25 067	25 078

Zdroj: MPSV

4.2.1.4. Technologické faktory

Pro tento podnikatelský záměr je tato kategorie jednou z nejdůležitějších. Čím více lidí bude využívat moderní technologie na uživatelské úrovni, tím se bude úměrně zvětšovat potenciální cílová skupina spotřebitelů. Technologie hrají v dnešním světě velmi důležitou roli. Významnost technologií je možné pozorovat napříč obory a využívání moderních technologií je dnes pro většinu populace nezbytností, která zasahuje do různorodých částí jejich života. S rostoucím počtem lidí, kteří využívají internet na denní bázi, rostou i technologické znalosti a dovednosti u všech věkových skupin. Níže přiložená Tabulka 3 pak

dokládá, kolik procent domácností vlastní osobní počítač a kolik procent populace využívá internetové připojení.

Tabulka 3: Přehled domácností vybavených osobním počítačem a internetovým připojením

	2009	2010	2011	2012	2013
Podíl domácností vybavených osobním počítačem (%)	63,7	67,6	70,8	72,9	75,4
Domácnosti vybavené vysokorychlostním připojením k internetu (%)	53,9	59,1	63,7	68,1	73,2
Podíl jednotlivců v populaci užívajících internet (%)	69,2	69,4	72,0	73,9	78,3

Zdroj: Český statistický úřad

Pozitivním faktem je rovněž stoupající procento lidí, kteří využívají mobilní internet v přenosných zařízeních (chytré mobily, tablety a další). Většina lidí, kteří vlastní mobilní připojení, ho rovněž aktivně využívá, což je vynikajícím předpokladem pro využití všech funkcí mobilní aplikace tohoto podnikatelského záměru.

Spolu s rostoucím využíváním všech možností online prostředí roste i počet uživatelů sociálních sítí. S tím úměrně roste počet jedinců, na které je možné cílit. V budoucnosti se dá předpokládat, že trend využívání sociálních sítí k všemožným účelům bude ještě silnější.

4.2.1.5. Legislativní faktory

Legislativa v České republice velmi podrobně vymezuje, jakým způsobem se zakládají jednotlivé druhy podnikání a také povinnosti, které musí každý podnikatel splňovat. Založení a provozování společnosti s ručením omezeným je podmíněno splněním mnoha předpokladů a podnikatel je musí brát na zřetel. Stěžejním zákonem je zde Zákon o obchodních společnostech a družstvech č. 90/2012 Sb. Zákon pojednává o úpravě všech společností a družstev, o postupu jejich založení, povinnostech a právních předpisech. Existuje pak celá řada zákonů, o kterých musí mít podnikatel základní povědomí. Mezi nimi jsou Zákon o daních z příjmu 586/1992 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty 235/2004 Sb., Zákon o cenách 526/1990 Sb., Daňový řád 280/2009 Sb., Zákon o důchodovém pojištění 155/1995 Sb., Zákon o inspekci práce 251/2005 Sb., Zákon o nemocenském pojištění 187/2006 Sb., Občanský zákoník 89/2012 Sb., Zákon o ochraně spotřebitele 634/1992 Sb., Zákon o pojistném na sociální zabezpečení 589/1992 Sb., Zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění 592/1992 Sb. a Zákon o živnostenském podnikání 455/1991 Sb. Důležité je brát na zřetel zákony a směrnice Evropského unie a Evropského společenství.

Výše zmíněné zákonné předpisy udávají také povinnou výši daňových odvodů. Sazba z daně z příjmu právnických osob je stanovena na 19 %. Dalším podstatným faktorem je výše daně z přidané hodnoty, která je od roku 2015 rozdělena do tří sazeb. Základní sazba činí 21 %, následuje první snížená sazba 15 % a druhá snížená sazba je dále stanovena na 10 %.¹⁴

Legislativa na území České republiky se velice často mění. Souvisí to vždy s aktuální politickou situací a vládou v zemi, proto je velice těžké předpokládat, jaké další povinnosti pro podnikatele a živnostníky mohou v budoucnosti nastat.

4.2.1.6. Ekologické faktory

U tohoto podnikatelského záměru není zapotřebí se dopodrobna zamýšlet nad ekologickými faktory. Nemají na něj velký vliv, neboť nedochází k žádnému (či pouze k minimálnímu) znečištění ani ke vzniku externalit při výkonu činností tohoto podnikání. Podnik se samozřejmě bude zabývat šetrností k životnímu prostředí, ale netýkají se ho žádné vyhlášky ani normy v oblasti ekologie a životního prostředí. Bude však vyvíjena snaha o získání ekologických certifikátů, jež poskytnou podniku garanci, že je ekologicky šetrným podnikem, a nedochází tak ke zbytečnému plýtvání zdrojů. Nezbytné bude řídit se instrukcemi Zákona o odpadech 185/2001 Sb. Další zákony, kterými se usměrňují ekologické dopady podnikání, jsou Zákon o ochraně ovzduší 201/2012 Sb., Zákon o vodách a změně některých zákonů 254/2001 Sb. a Zákon o životním prostředí 17/1992 Sb. Dále pak ze Zákona o stabilizaci veřejných rozpočtů 261/2007 Sb. vyplývá povinnost hradit ekologickou daň z elektřiny, zemního plynu a z pevných paliv. Níže v Tabulce 4 jsou uvedeny sazby jednotlivých položek v rámci ekologické daně.

Tabulka 4: Jednotlivé sazby ekologické daně v ČR

Druh daně	Základ daně	Sazba daně
Z elektrické energie	v MWh	28,30 Kc/MWh
Ze zemního plynu využívaného pro motory	v MWh	0 – 264,80 Kc/MWh
Ze zemního plynu využívaného pro vytápění	v MWh	30,60 Kc/MWh
Z tuhých paliv	v GJ	8,50 Kc/GJ

Zdroj: Ministerstvo životního prostředí ČR

¹⁴ Informace, jaké zboží či služba spadá do daně sazby DPH, je k zjištění na stránkách Ministerstva financí ČR www.mfcr.cz

4.2.2. Konkurenční analýza

Tato část bude věnována analýze konkurence, k čemuž bude využit Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil. V jednotlivých částech jeho modelu pak bude pomocí hodnotící stupnice od 1 do 10 přiřazována důležitost dané části.

4.2.2.1. Soupeření mezi současnou konkurencí

Je obtížné vymezit konkurenci na poli internetových přehrávačů v rámci českého trhu. Na českém trhu momentálně nepůsobí internetový přehrávač zaměřený na motivační hudbu k fyzickým a sportovním aktivitám. Proto je jako konkurenci nutno brát v úvahu online služby, které poskytují streamování (online poslech) hudby, a také české rádiové stanice, které mají hudební repertoár vhodný k sportovním výkonům a vzbuzují zájem u mladší a střední generace obyvatelstva.

Na trhu je možné nalézt hned několik rádiových stanic s celoplošným pokrytím ČR, jejichž hlavní cílovou skupinou je mladá generace posluchačů. Jejich hudební repertoár nabízí svěží a dynamickou hudbu, která je rovněž velice vhodná pro poslech při vykonávání různorodých pohybových aktivit. Jedná se o Kiss rádio, Fajn rádio a Evropu 2. V Tabulce 5 je zobrazena konkurence spolu s počtem uživatelů a posluchačů. Dále je v ní zobrazen počet fanoušků na sociální síti Facebook.

Tabulka 5: Tabulka konkurentů na rádiovém trhu s daty jejich fanoušku a posluchačů

Název konkurence	Počet fanoušků na FB	Počet posluchačů
Kiss Rádio	285000	850 000
Fajn rádio	181000	418 000
Evropa 2	471000	901 000

Další výraznou konkurencí, jež má přesah i na zahraniční trhy, jsou služby portálů poskytujících online poslech hudby. Tento typ služby je v ČR relativně nový, ale rychle si získává své příznivce a stává se velmi populárním. Hlavní výhodou této služby je snadný a okamžitý přístup k velkým hudebním databázím za rozumný měsíční poplatek. Poskytují uživateli velký komfort při poslechu, jsou velice interaktivní a u většiny funguje přímé propojení se sociálními sítěmi. Jedná se o služby Spotify, Deezer a Google Play Music. Společnosti provozující tyto služby však nezveřejňují počet uživatelů a předplatitelů pro Českou republiku, takže se dá pouze odhadovat jejich dosah a počet zákazníků.

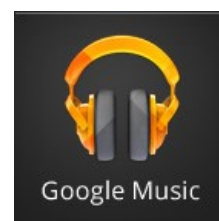
Spotify je softwarová aplikace nabízející poslech hudby s možností vytváření a sdílení vlastního seznamu skladeb. Nabízí nejen Premium placenou verzi, ale i verzi zdarma, která však obsahuje krátké reklamní spoty a není zde možnost využití všech funkcí. Premium verze pro Českou republiku začíná na měsíční ceně 5,99 €¹⁵ a služba také nabízí různé výhodné rodinné balíčky.



Deezer má totožný obchodní model jako Spotify. Rovněž i softwarové řešení funguje na podobné bázi. I Deezer poskytuje svým posluchačům bezplatnou verzi a verzi Premium+, která je v České republice dostupná za 165 Kč/měsíc. Má menší počet uživatelů než Spotify a nabízí i nižší počet skladeb dostupných k poslechu. Výhodou Deezeru je větší podpora v českém jazyce.



Dalším konkurentem je služba od společnosti Google. **Google Play Music** se v ničem zásadně neliší od svých konkurentů. Je možné zde pozorovat jen mírnou odlišnost v ceně a počtu dostupných skladeb, která je momentálně relativně nízká (přes 18 milionů skladeb). Cena u jejich placené verze NAPLNO je stanovena na 129 Kč/měsíc.



Možností skýtá českých trh mnoho, ale nevyskytuje se na něm žádná konkurence, která by byla speciálně zaměřena na cílovou skupinu aktivních sportovců. Dále je možné se domnívat, že pro český trh je cena prémiových verzí těchto služeb nastavena na vyšší hranici, než je typický český uživatel ochoten zaplatit. Koncepce popsána v této práci tak má reálnou naději na úspěch, pokud bude konkurovat nižší cenou a doplňkovými službami, které uvedená konkurence nenabízí. Od konkurence se nedá očekávat výraznější reakce na vznik zatím lokální streamovací služby s tak specifickým zaměřením.

Hodnocení důležitosti: 5

4.2.2.2. Hrozba ze strany nově vstupujících do odvětví

V tomto odvětví momentálně neexistuje příliš mnoho přímých konkurentů na tuzemském trhu, ale situace se může velmi rychle změnit. Důvodem je velmi malé množství bariér vstupu do odvětví. Počáteční investice nejsou příliš vysoké, i když záleží na mnoha faktorech, např. na preciznosti tvorby webové stránky a aplikace, velikosti databáze písní, nákladech na propagaci atd. Spuštění služby tohoto druhu nevyžaduje žádné speciální vzdělání a

¹⁵ Podle aktuálního kurzu ČNB 164 Kč.

know-how. Proto se dá očekávat, že případná nová konkurence by mohla být výraznou hrozbou pro celý podnikatelský záměr, přestože možnosti lokálního či globálního trhu jsou velké.

Hodnocení důležitosti: 8

4.2.2.3. Hrozba ze strany substitučních služeb

Jako substituty pro tento podnikatelský záměr se dají považovat servery pro poslech hudby, jako jsou www.youtube.com nebo www.stream.cz. Na těchto stránkách si mohou uživatelé poslechnout libovolnou hudební skladbu a dokonce si vytvořit svůj vlastní seznam písní. Vše je zdarma, ale služby fungují jen na online bázi, tudíž bez přístupu k internetovému připojení nelze tyto webové portály využívat.

Nesmí být ani opomenuta možnost tvorby svého vlastního seznamu písní z hudby, již si uživatel sám zakoupil. Ať už jednotlivě, nebo v rámci celých alb. Tato varianta je však ekonomicky nákladnější pro samotného uživatele, kdy musí platit buď za každou skladbu, nebo za celé album daného interpreta.

Hodnocení důležitosti: 4

4.2.2.4. Hrozba ze strany dodavatelů

Hlavním hrozbou v této části jsou tvůrci webových stránek a provozovatelé webhostingu. Dále pak dodavatelé reklamních předmětů a dodavatelé výživových produktů a doplňků. V případě tvůrců webových stránek a mobilních aplikací se není třeba obávat větší hrozby. Na trhu existuje velký počet firem, které se věnují této činnosti, a proto je možné volit nejen na základě ceny. V tomto ohledu je potřeba sledovat především reference dané společnosti, dodržování časového harmonogramu práce a také možnosti splnění všech stanovených požadavků. Zbytečná je obava, že by v tomto oboru na našem území existovaly kartelové dohody nebo nastala situace s dominantním postavením jedné společnosti či malé skupiny firem.

Totožná situace je v případě dodavatelů reklamních předmětů. Na trhu existuje nepřehledné množství společností a panuje v něm velká konkurence, proto ani v tomto případě není reálné jakékoliv ohrožení. Postup při výběru dodavatele a kritéria, která by měl splňovat, budou stejná jako u tvůrce webových stránek a mobilní aplikace.

V případě dodavatelů pro internetový obchod s výživovými produkty a doplňky je už situace odlišná. Jsou vyžadovány dlouhodobé kontrakty, případně může být ve smlouvách vymezeno minimální množství odebíraného zboží. Proto je třeba dbát na přesné definování podmínky, kdy je možné odstoupit od smlouvy v případě, že společnost nebude spokojena s úrovní kvality poskytovaných služeb a produktů dodavatelské firmy. Další řešením je pak diverzifikace dodavatelského portfolia. Tato alternativa sníží riziko v případě, že společnost nebude spokojena s některým z dodavatelů a bude nucena mu vypovědět smlouvu.

Hodnocení důležitosti: 3

4.2.2.5. Hrozba ze strany odběratelů

Uživatelé mají široké možnosti při výběru, jakým způsobem budou získávat svou hudbu. V tomto případě jednájí individuálně. Je velice nepravděpodobné, že by docházelo k cílené koordinaci uživatelů, aby byli schopni výrazně tlačit na ceny. Nicméně stále není možné zapomínat na fakt, že uživatelé mají možnost vyvíjet tlak na kvalitu služeb a do určité míry i na výši cen jednotlivých oblíbených produktů i služeb. Mohou si vybrat jinou konkurenční službu či produkt, což je velmi častým jevem. Cílem tedy bude postupně vybudovat dobré jméno společnosti a dbát i na každou jednotlivou referenci, kterou lze od uživatelů získat. I přes všechny výše zmíněné fakty je však hrozba ze strany odběratelů na malé úrovni.

Hodnocení důležitosti: 3

4.3. Popis podniku

V popisu podniku je věnován prostor kompletnímu rozboru podnikání. Je vysvětlena volba dané právní formy podniku a je přiblíženo, jakými konkrétními činnostmi se bude firma zabývat. Nejdůležitějším právním předpisem je zde zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 sb. A zákon o živnostenském podnikání č. 455/1991 sb.

4.3.1. Výchozí informace o podniku

Na začátek je vhodné zmínit, proč vlastně Workout radio vzniklo. V dnešní době je trendem vyznávat zdravý životní styl, kde významnou roli hrají rozličné pohybové a sportovní aktivity. Naprostá většina lidí při těchto pohybových a sportovních aktivitách poslouchá hudbu, která jim může pomáhat k docílení lepších výkonů nebo k navození vhodné nálady.

Avšak vytvoření kvalitního seznamu písní zabere nějaký čas, a proto základní myšlenkou Workout radia je vytvořit své vlastní internetové rádio, které má za úkol ušetřit čas a usnadnit přístup k novým písním. Odpadne tak starost o tvorbu vlastních seznamů hudby a o jejich neustálou aktualizaci.

Workout radio primárně slouží jako internetový přehrávač motivační hudby k různým druhům cvičení. Cílem je poskytnout lidem hudbu, která bude vhodná k poslechu nejen do fitcenter, ale i při mnoha dalších sportovních aktivitách včetně běhu, turistiky nebo silového tréninku. Zákazníci si budou moci ze začátku zvolit tři kanály, které budou reflektovat hudbu podle toho, jaký typ tréninku zrovna vykonávají. Velkou výhodou tohoto internetového rádia je absence jakýchkoliv reklam ve vysílání, které při poslechu vždy jen obtěžují, a to obzvlášť v situaci, kdy se chce člověk soustředit pouze na svůj výkon.

Z výše uvedeného vyplývá, že Workout radio bude alokováno na B2C¹⁶ segment. Klíčové k tomuto účelu je vytvoření moderní a svěží webové stránky spolu s mobilní aplikací pro chytré telefony. Hlavními charakteristickými prvky bude jednoduchá obsluha, přehlednost webové stránky i aplikace a v neposlední řadě atraktivní vzhled. Pro B2B¹⁷ segment pak bude určena varianta pro fitness centra, které budou moci Workout radio neomezeně pouštět ve svých prostorách, čímž bude docíleno šíření povědomí o existenci tohoto rádia. V neposlední řadě bude s danými fitness centry navázáno dlouhodobé partnerství, ze kterého budou profitovat obě strany.

Webová stránka bude také obsahovat možnost vložení své vlastní fotografie s komentářem. Toto bude sloužit, jako motivační prvek pro zákazníky, kde se budou moci buď nechat motivovat progresem formy ostatních, nebo naopak zveřejní své vlastní fotografie a budou moci získat pochvalu nebo konstruktivní kritiku své aktuální formy. Tato myšlenka má za cíl podpořit návštěvnost webové stránky, která by měla mít dlouhodobě rostoucí tendenci.

Mobilní aplikace pak bude mít za úkol převážně podpořit poslechovost Workout rádia. Podle plánu by měla z počátku fungovat jen online, což s dnešním rostoucím pokrytím 4G sítí¹⁸ není pro většinu uživatelů chytrých mobilů problémem. V plánu je však i vytvoření offline aplikace, díky které budou moci uživatelé poslouchat Workout radio i v místech, kde není internetové pokrytí, nebo tuto možnost uvítají uživatelé, kteří mobilní připojení nevyužívají.

¹⁶ Business to Customers – orientace na zákazníky

¹⁷ Business to Business – orientace na firmy

¹⁸ Vysokorychlostní mobilní internet

Poslední fází celého projektu je pak s rostoucí uživatelskou základnou vybudovat vlastní internetový obchod s výživovými doplňky a dalšími produkty pro fitness. Spolu s tím bude tento internetový obchod také nabízet vhodné cvičební oděvy a také reklamní předměty Workout radia (trička, placky, gumové náramky atd.).

Obečným cílem podnikání je dlouhodobý a udržitelný zisk a v tomto případě to není jiné. Projekt vyžaduje jistou počáteční investici, ale je zde velký potenciál pro rychlý růst a výrazné zhodnocení vložených prostředků. Velkou výhodou tohoto projektu je také jeho potenciální orientace i na jiné trhy, než pouze český a slovenský. Dá se předpokládat, že potenciál tohoto projektu může přerůst i do globálních rozměrů.

Jedná se o existující společnost, která se již etablovala na českém trhu. Pro účely této bakalářské práce však bylo její původní jméno změněno na Workout radio s.r.o.

4.3.2. Právní forma podniku

Vzhledem k možnostem projektu bylo rozhodnuto, že nejvhodnější právní formou tohoto podniku bude společnost s ručením omezeným. Společnost nebude mít pouze jediného majitele a podílníka, proto je tato forma nejvhodnější. Hlavním benefitem této právní formy podnikání je fakt, že majitelé ručí za závazky své firmy pouze do výše základního kapitálu, který do firmy vložili. Další nezpochybnitelnou výhodou, jež vyplývá ze změny Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, je to, že minimální výše vkladu je stanovena symbolicky na 1 Kč. Navýšení vkladu je pak pouze rozhodnutím majitelů společnosti.

Nevýhodou může být větší administrativní náročnost při založení společnosti. Jedná se o relativně zdlouhavý proces, který je charakterizován pěti základními kroky:

- Sepsání společenské smlouvy pod dozorem notáře,
- splacení základního kapitálu podniku,
- nutnost živnostenských oprávnění,
- zápis společnosti do obchodního rejstříku,
- provedení registrace podniku u finančního úřadu.

Společnost také musí vést podvojný účetnictví, které není vyžadováno, pokud je podnikatel OSVČ¹⁹.

¹⁹ Osoba samostatně výdělečně činná

4.4. Obchodní plán

Velkým přínosem pro tuto společnost je její angažovanost v internetovém prostředí. Toto prostředí je charakteristické svými relativně nízkými vstupními náklady na sídlo společnosti. Ze začátku nebude nutné využívat speciálních kancelářských prostor, a proto je sídlo společnosti alokováno do místa trvalého bydliště autora této práce, které se nachází v Havířově. Centrum Havířova má výbornou dopravní dostupnost do Ostravy a rovněž přímé vlakové spojení s Prahou.

Plánované výdaje budou zahrnovat výdaje na technické vybavení: notebook Lenovo IdeaPad Yoga 2 13, jehož cena je 27 000 Kč, chytré mobily Samsung Galaxy S5 s cenou 14 000 Kč a Apple Iphone 5 16Gb za 15 000 Kč. Ty jsou nutné nejen pro komunikaci se zákazníky a reprezentaci firmy, ale také z důvodu testování mobilních aplikací. S provozovatelem internetového připojení UPC je uzavřena dlouhodobá smlouva a měsíční náklady na připojení činí 600 Kč. Dalším nákladem je pak neomezený tarif u mobilního operátora T-Mobile, kde měsíční cena tarifu je 750 Kč. Ostatní náklady jsou pak spíše menší položky, které zahrnují psací potřeby, papíry, vizitky a další kancelářské potřeby. Tyto ostatní náklady činí dohromady 2 000 Kč. V Marketingovém plánu jsou uvedeny náklady související s marketingovými a PR²⁰ aktivitami.

4.5. Organizační plán

V současné situaci je sám autor podnikatelského záměru a majitel společnosti jak zaměstnancem podniku, tak i hlavním investorem. Vojtěch Smolka je studentem Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava. Absolvoval rovněž půlroční studentský pobyt na JAMK University of Applied Sciences²¹ ve finské Jyväskylě. Má za sebou dvouletý zaměstnanecký poměr na pozici bankéř obchodu v Raiffeisenbank. Aktuálně se také věnuje marketingu pro studentský webový magazín Sokolská33.cz. Za zmínku stojí i autorovy aktivity v oblasti pořádání dětských letních táborů, kde je jedním z organizátorů a mimo jiné má na starosti ekonomickou a finanční stránku celého tábora. Důležitým faktorem

²⁰ Public relations – vztahy se zákazníky a uživateli

²¹ Univerzita aplikovaných věd s ekonomickým zaměřením.

je také autorův zájem o moderní technologie, který mu poskytuje znalost aktuálních trendů v tomto oboru.

V praxi využitelnými dovednostmi, které se budou při realizaci podnikatelského záměru hodit, jsou zejména zkušenosti s přímým a osobním prodejem. Majitel společnosti má za sebou několik vícedenních školení, které mu poskytl jeho bývalý zaměstnavatel. Dále je přínosná i jeho záliba v marketingu, kreativita, zkušenosti s komunikací se zákazníky nebo se správou webových stránek a sociálních sítí pro obchodní účely. V začátcích podnikání majitel podniku nebude vyžadovat žádnou mzdu. Vše se bude odvíjet od schopnosti podniku generovat zisk, který pak bude náležet majiteli. Nebude ani stanovena konkrétní pracovní doba. Vedením účetnictví a následným konzultacím v oblasti daňové problematiky bude pověřena společnost Nastejnelodi.cz, která si zpočátku bude nárokovat jen minimální částku za poskytnuté služby, a to 1 000 Kč/rok.

Aktuálně probíhá jednání s potenciálním partnerem a investorem, který je zkušeným IT specialistou a zaštitil by celou technickou stránku podnikatelského záměru. Zatím nedošlo ke shodě, ale vše směřuje k úspěšné dohodě, jež bude mít za následek odprodej předem nespecifikovaného podílu tomuto partnerovi.

4.6. Marketingový plán

V této části budou identifikovány a specifikovány služby, které bude podnik pro tento účel využívat, dojde k seznámení se s jejich cenou a způsoby marketingu. Marketing je hlavní doménou majitele, který bude veškeré marketingové aktivity vymýšlet a realizovat. Autor si je vědom faktu, že správný marketing je naprosto klíčový pro úspěch celého podnikatelského záměru a je nutné mu věnovat maximální možnou pozornost. Při realizaci marketingového plánu je využit marketingový mix, jenž vychází z výše uvedených analýz makro-okolí a konkurenčních analýz. Zohledněny budou cíle podnikání a i cílová skupina zákazníků.

4.6.1. Produkt

Hlavní produkt, od něhož se budou odvíjet ostatní plánované služby a aktivity, je domovská webová stránka www.workoutradio.cz. Vybraná doména je momentálně volná a cena jejího ročního pronájmu vyjde na 179 Kč bez DPH. Webová stránka hned na první pohled vyvolá zájem svým atraktivním vzhledem, který bude reflektovat její zaměření na motivační hudbu pro sportovní aktivity. Stránka bude mít tři základní části. První část bude sloužit k samotnému přehrávání rádia, kdy si bude moci uživatel zvolit tři různé kanály hudby. První

bude pro klasické cvičení a různé druhy méně náročných aktivit. Druhý kanál bude zaměřen na poslech při kardio tréninku (běh, jízda na kole apod.) a třetí bude určen pro silový trénink. Druhou část stránky budou tvořit sami zákazníci a posluchači, kde budou moci zasílat fotografie se svou aktuální formou nebo progresem. Tato část bude propojená se sociálními sítěmi Facebook a Instagram, kde budou moci uživatelé své fotografie také zveřejňovat. Poslední část pak bude sloužit k propagaci výživových doplňků a další reklamě. V pozdější fázi bude odkazovat na internetový obchod a budou se zde objevovat nejoblíbenější produkty nebo akční nabídky. Celkové náklady na vytvoření webové stránky budou oscilovat kolem 60 000 Kč. Jedná se však pouze o odhad, neboť stránka má svá specifika, která nepatří mezi standardní požadavky. Náklady na vytvoření internetového obchodu prozatím nebyly brány v potaz, protože jeho vytvoření přijde na řadu až po etablování samotné stránky a přehrávače na trhu.

4.6.2. Cena

V prvních měsících z důvodu etablování na trhu a získání stálých uživatelů bude dostupná jen bezplatná verze Workout radio. Poté bude k dispozici i prémiová verze, která bude poskytovat několik výhod oproti bezplatné verzi. Tyto výhody budou obsahovat větší počet písní, které budou přehrávány. Dále přibude možnost přeskočení aktuálně hrané skladby, pokud nebude pro dotyčného posluchače atraktivní. Uživatelé prémiové verze získají i možnost offline poslechu hudby v mobilní aplikaci pro chytré mobily.

Při analýze výše ceny byla brána v potaz výše poplatků nejbližší konkurence. Tyto ceny jsou však pro českého uživatele stanoveny poměrně vysoko. Vzhledem k faktu, že Workout radio nabízí pouze omezené hudební žánry, jež se hodí pro poslech při různorodých fyzických a sportovních aktivitách, tak bylo zřejmé, že cena za prémiovou verzi musí být výrazně snížena. Pro účel etablování a penetrace na trh byla zvolena strategie nejnižší možné ceny. Cena prémiové verze je stanovena na 49 Kč/měsíc a uživatelé budou moci také využít roční předplatné služby, kde jeho cena je stanovena na částku 399 Kč.

Výše těchto cen se však v průběhu vývoje stránky bude měnit. Předpoklad je takový, že budou nabízeny i různé slevové akce ve spolupráci s fitcentry, která budou využívat Workout radio. Také jsou naplánované různé soutěže o prémiovou verzi. V pozdější fázi, kdy bude funkční internetový obchod, tak bude prémiové členství nabízeno jako dárek po překonání určité částky při nákupu zboží.

4.6.3. Distribuční kanály

Internetový přehrávač bude dostupný na webových stránkách www.workoutradio.cz, kam bude mít přístup jakýkoliv uživatel internetu. Mobilní aplikace bude ze začátku vyvinuta pro dva hlavní operační systémy pro chytré mobily, to znamená pro OS Android od společnosti Google a dále pro operační systém IOS od společnosti Apple. Společnost Google zprostředkovává distribuci aplikací přes její obchod s aplikacemi Google Play. Nahrání aplikace na tento obchod s aplikacemi je snadné a lze provést v několika málo krocích. Za tento akt si společnost Google neúčtuje žádný poplatek. Jedná se o nejjednodušší způsob, jak dostat aplikaci ke koncovému uživateli.

V případě společnosti Apple je zapotřebí aplikaci nahrát do App Store.²² Zde už se jedná o poněkud komplikovanější proces, kdy po nahrání aplikace dochází k jejímu schvalování. Toto schvalování se řídí podmínkami, které společnost Apple jasně definuje²³, aby nedocházelo ke zbytečným prodáváním ve schvalování aplikací. Pokud se však vývojáři řídí určenými podmínkami, pak je schválení mobilní aplikace pouhá formalita. App Store je prakticky jediná legální možnost, jak získávat aplikace do zařízení od společnosti Apple, proto je nezbytné využít k distribuci právě App Store.

K rozšiřování internetového přehrávače pro fitcentra pak bude docházet primárně osobním kontaktem s majiteli. Komunikace bude také probíhat pomocí e-mailů a telefonního spojení. K zprostředkování kontaktu bude možno také využít sociální sítě společnosti.

4.6.4. Propagace

K propagaci bude využíváno vícero kanálů, nicméně hlavní pozornost bude směřována na online marketing a využití většiny možností propagace na internetu. Další kanály budou z počátku sloužit převážně jako doplňkové.

4.6.4.1. Využití sociálních sítí

Zcela určitě bude při propagaci na sociálních sítích využit **Facebook**, který bude sloužit jako přímé spojení se společnostmi, fanoušky a uživateli. Bude zde prezentováno, jak postupuje vývoj stránek a aplikace, jaké nové písně byly přidány do seznamu písní a mnoho dalšího. Bude také maximalizována snaha o aktivní interakci



²² Obchod s aplikacemi pro mobily a tablety společnosti Apple.

²³ <https://developer.apple.com/app-store/review/>

s fanoušky, s čím souvisí odpovídání na jejich dotazy, reakce na komentáře, chválu i kritiku. Dostupné bude i album fotografií, které bude propojeno se sociální sítí Instagram a uživatelé zde budou moci zveřejňovat své fotografie s aktuální formou, motivačními obrázky nebo fotografie související se zdravým životním stylem.

Jak bylo řečeno výše, dalším klíčovým nástrojem sloužícím k propagaci Workout radia bude sociální síť **Instagram**. Ta slouží primárně ke sdílení fotografií svých uživatelů, které lze po vyfocení upravovat přímo v této aplikaci. Instagram bude primárním nástrojem pro zveřejňování fotografií uživatelů. Důležitým prvkem bude využívání tzv. hashtagů²⁴, které budou uživatelé používat k propojení svých fotografií s Workout radiem. Pro společnost byl určen hashtag #workoutradio. Stejný hashtag bude využíván i na sociální sítí Twitter.



Sociální síť **Twitter** je specifická svým omezeným počtem znaků v každém příspěvku. Pro svou stručnost je hodně oblíbená a využívána hlavně v zahraničí. Na Twitteru bude společnost fungovat pod označením @workoutradio. Twitter bude sloužit hlavně jako nástroj pro PR. Budou zde zveřejňovány postřehy ze světa zdravého životního stylu a různé názory.



Poslední sítí, kde se bude společnost prezentovat je **LinkedIn**. Zde bude mít společnost vytvořený profil, který bude mít propagační funkci a zároveň bude sloužit k propojení s B2B trhem, což zahrnuje především nejruznější fitcentra a místa pro různorodé sportovní aktivity.



Spravování sociálních sítí bude mít na starosti sám autor podnikatelského záměru, proto není nutné využití služeb společností, jež nabízejí na trhu správu sociálních sítí.

4.6.4.2. Využití reklamy na internetu

Reklama na internetu bude realizována formou bannerů na webových stránkách partnerů společnosti. V úvahu připadá také využití přednostního zobrazení na vyhledávači Google, které bude hlavně v počátku fungování společnosti velmi užitečné. Google pro tento účel využívá svou službu AdWords. Tato služba spočívá na principu oslovování potenciálních zákazníků na stránkách, které souvisejí s propagovanou stránkou nebo produktem. Zadavatel

²⁴ Fráze sloužící k propojování konkrétních témat se stejných hashtagem – funguje jako klíčové slovo

reklamy pouze napíše svůj text a klíčová slova, po jejichž zadání do vyhledávače se bude objevovat jeho reklama. O zbytek se pak stará společnost Google. Výhodou je, že zadavatel platí pouze za realizované „prokliky“ na jeho webovou stránku. Benefitem je také nastavení si denní hranice, kolik chcete maximálně za tento způsob propagace zaplatit. Majitel se rozhodl stanovit si počáteční denní limit 30 Kč, kdy jeden klik stojí cca 10 haléřů. Způsob této propagace se může ukázat jako velmi efektivní, proto bylo rozhodnuto o jeho použití.

4.6.4.3. Využití osobního prodeje

Rozhodnutí k využití osobního prodeje je pragmatické. Jelikož majitel má zkušenosti s prodejem a ovládá mnoho prodejních dovedností, tak při orientaci na B2B obchod je podle jeho názoru nejvhodnější variantou využití osobního prodeje. V kraji se nachází velké množství fitcenter a tělocvičen, na které se chce majitel primárně zaměřit. Osobní kontakt vždy skýtá větší pravděpodobnost uzavření partnerství než pouhá komunikace přes e-mail nebo telefonní kontakt. Majitel si je vědom svých argumentačních a komunikačních dovedností, a proto mu investice do osobního prodeje přijde rozumná a rentabilní.

Jednoznačnými nevýhodami tohoto způsobu prodeje jsou jeho nároky na časový fond. Přestože je v plánu využít k přepravě osobní automobil, tak je třeba brát v potaz čas k dopravě tam i zpět a také čas nutný na samotný prodej a jednání. Je nutné počítat i se zvýšenými náklady na dopravu. Při spotřebě benzínu automobilu 6 l na 100 km se budou náklady na spotřebu počítat způsobem, že spotřebu vynásobí počtem ujetých kilometrů a cenou benzínu. Majitel počítá v prvním roce zhruba s 30 výjezdy, kdy všechny budou realizované v dojezdové vzdálenosti do 50 km v okolí Havířova. Náklady na ujetí každý 100 km jsou pak při aktuální ceně benzínů 32 Kč/l vyčísleny na 192 Kč.

4.6.4.4. Tištěná reklama

Na počátku fungování společnosti je vhodné využít i tištění informačních plakátů a malých letáků, které budou informovat o dostupnosti produktu a nabádat k jeho vyzkoušení. Grafický návrh plakátů a letáků bude vytvořen majitelem. Nevzniknou tedy žádné náklady. Tisk 100 plakátů ve formátu A3 na kvalitní 250g papír je vyčíslen na 2 900 Kč. Tyto plakáty bude autor umísťovat do fitcenter, tělocvičen a na další vhodná místa, kde je předpoklad výskytu cílové skupiny zákazníků. Dále bude vytištěno 2 000 kusů jednostranných letáčků, které budou využity k propagaci. Celková cena za tisk barevných letáčků je 12 000 Kč.

Existuje předpoklad, že tištěná reklama neosloví významný podíl zákazníků. Nebylo by však vhodné tuto formu propagace úplně opomenout.

4.7. Finanční plán

4.7.1. Zahajovací rozvaha

Do podniku bude majitelem společnosti Vojtěchem Smolkou vloženo:

- Vklad v hotovosti 200 000 Kč
- Automobil Škoda Octavia Tour ohodnocena na 100 000 Kč
- Mobilní telefon Samsung Galaxy S5 v hodnotě 14 000 Kč

Zahajovací rozvaha bude obsahovat výše zmíněné a její zpracování je uvedeno níže v tabulce.

Tabulka 6: Zahajovací rozvaha podniku k 1. 1. 2016

Aktiva	314 000 Kč	Pasiva	314 000 Kč
Dlouhodobý majetek	114 000 Kč	Vlastní kapitál	314 000 Kč
Hmotný majetek	114 000 Kč	Základní kapitál	314 000 Kč
Automobily	100 000 Kč	Rezervní fondy	- Kč
Mobilní telefony	14 000 Kč	Výsledek hospodaření (ML a BO)	- Kč
Nehmotný majetek	- Kč	Cizí zdroje	- Kč
Finanční majetek	- Kč	Dlouhodobé závazky	- Kč
Oběžná aktiva	200 000 Kč	Krátkodobé závazky	- Kč
Peněžní prostředky	200 000 Kč		

Zdroj: Vypracováno autorem

4.7.2. Analýza nákladů

Následně byla vypracována analýza nákladů, která nám poskytne podrobnější náhled na celkové náklady, jež bude třeba vynaložit v prvních letech podnikání. Tato analýza se skládá ze tří základních částí, kdy se systematicky zkoumají počáteční výdaje, fixní náklady a variabilní náklady.

4.7.2.1. Počáteční výdaje

Tyto výdaje jsou nezbytně nutné pro založení a fungování podniku. V počátečních výdajích podniku jsou uvedeny prvotní náklady, jež musejí být vynaloženy. V tomto případě jsou

výdaje rozděleny na administrativní a jiné výdaje. Jsou k dispozici v níže vypracované tabulce.

Tabulka 7: Počáteční výdaje podniku

Počáteční výdaje	159 665 Kč
Administrativní výdaje	15 500 Kč
Založení živnosti	1 000 Kč
Notářský zápis o založení s.r.o.	8 500 Kč
Zapsání do OR	6 000 Kč
Jiné výdaje	144 165 Kč
Notebook	27 000 Kč
Mobilní telefon Apple Iphone	15 000 Kč
Internetová doména + Web hosting	4 000 Kč
Tvorba webové stránky	60 000 Kč
Kancelářské příslušenství a potřeby	5 000 Kč
Poplatek OSA ²⁵	6 000 Kč
Vstupní databáze písni	12 265 Kč
Úvodní propagace	14 900 Kč

Zdroj: Vypracováno autorem

4.7.2.2. Fixní náklady

Většinu nákladů této společnosti tvoří fixní náklady. Fixní náklady jsou prezentovány pro první tři roky fungování společnosti a to od začátku roku 2016, kdy bude služba naplno spuštěna. Pro osobní automobil bude použit způsob rovnoměrného odepisování. Zákon o dani z příjmu uvádí, že osobní automobil je zařazen do odpisové skupiny číslo dvě, která je charakteristická pětiletou dobou odepisování. Počáteční náklady nejsou zohledněny.

²⁵ OSA – Ochranný Svaz Autorský

Tabulka 8: Fixní náklady v prvních třech letech podnikání

Fixní náklady	2016	2017	2018
Poplatek OSA	72 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč
Odpisy	11 000 Kč	22 250 Kč	22 250 Kč
Náklady na internet a telekomunikaci	16 200 Kč	16 200 Kč	16 200 Kč
Online propagace	10 950 Kč	21 900 Kč	32 850 Kč
Provoz automobilu	4 500 Kč	4 500 Kč	4 500 Kč
Webhosting	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
Vedení účetnictví	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
Suma	119 650 Kč	141 850 Kč	152 800 Kč

Zdroj: Vypracováno autorem

4.7.2.3. Variabilní náklady

Specifikování variabilních nákladů není v tomto případě obtížné. Jelikož firma vytváří službu, která je dostupná na internetu, tak netvoří prakticky žádné variabilní náklady. Veškeré náklady je nutné zaplatit i v případě, že zákazníci nebudou využívat poskytovanou službu a s rostoucím počtem zákazníků se tyto náklady nemění. Jedná se například o platbu za autorská práva Ochrannému svazu autorskému, náklady na Webhosting a náklady na telefonní a internetové připojení.

Za variabilní náklady lze považovat jediné drobné výdaje na kancelářské potřeby. A také nakupování nových písní, které slouží k doplňování seznamu dostupné hudby. Nákup písní je realizován přes službu společnosti Apple Itunes, kde se průměrná cena jedné písně pohybuje kolem hranice 25 Kč. Všechny další náklady jsou považovány za fixní náklady a podle toho je s nimi nakládáno.

Situace se však zřejmě v budoucnu změní. Změna nastane v době, kdy dojde ke spuštění internetového obchodu s výživovými doplňky a reklamními doplňky. S tímto však tento finanční plán zatím nepočítá, neboť zřízení internetového obchodu je naplánováno až po několik let, kdy bude společnost Workout radio s.r.o. etablována na trhu a bude mít početnější fanouškovskou a uživatelskou základnu.

4.7.3. Analýza předpokládaných tržeb

Pro fungování společnosti je nutné v prvním roce podnikání získat stabilní základnu uživatelů, kteří budou využívat prémiové služby Workout radio. Toto bude v prvních letech jedním

z pilířů příjmů společnosti. Dalším bude zveřejňování omezeného počtu reklamních bannerů na webových stránkách, které však budou splňovat podmínku propagace výživových doplňků nebo produktů souvisejících s fitness či zdravým životním stylem.

Při vypracování analýzy tržeb jsou brány v úvahu tři varianty vývoje. Pesimistická a optimistická varianta se od realistické liší o 100 %. Je to z důvodu velmi dynamického potenciálu získávání nových uživatelů, který je v internetovém prostředí velmi těžké predikovat.

V úvodním roce podnikání, který bude probíhat od ledna 2016 do prosince 2016, byly provedeny odhady. U realistické varianty je dosaženo tržeb v hodnotě 130 820 Kč. V případě pesimistické a optimistické varianty se hodnota tržeb liší o 100 %, třeba tedy dosahují částek 65 410 Kč respektive 196 230 Kč.

Tabulka 9: Celkové tržby v prvním roce podnikání (2016)

Forma příjmu	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Uživatelé s měsíčním účtem Prémium	500	1 000	1 500
Uživatelé s ročním účtem Prémium	90	180	270
Reklamní bannery	5 000 Kč	10 000 Kč	15 000 Kč
Celkové tržby	65 410 Kč	130 820 Kč	196 230 Kč

Zdroj: Vypracováno autorem

V dalším roce podnikání je vycházeno z předpokladu, že většina uživatelů a zákazníků bude využívat Workout rádio i nadále a vzroste počet předplatitelů ročního účtu Prémium, který je výhodnější než měsíční předplatné. Rovněž v důsledku nárůstu počtu návštěv na webové stránce bude možné mírně navýšit cenu za umístění bannerů.

Tabulka 10: Celkové tržby v druhém roce podnikání (2017)

Forma příjmu	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Uživatelé s měsíčním účtem Prémium	1 250	2 500	3 750
Uživatelé s ročním účtem Prémium	225	450	675
Reklamní bannery	10 000 Kč	20 000 Kč	30 000 Kč
Celkové tržby	161 025 Kč	322 050 Kč	483 075 Kč

Zdroj: Vypracováno autorem

Podle předpokladů v třetím roce podnikání by měl být udržen růst v počtu nových uživatelů a zákazníků. Díky tomuto rostoucímu počtu pak bude možné získat větší dosah na cílovou skupinu uživatelů a bude čas začít přípravy na tvorbu internetového obchodu s dalšími doplňkovými službami.

Tabulka 11: Celkové tržby ve třetím roce podnikání (2018)

Forma příjmu	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Uživatelé s měsíčním účtem Prémium	3 125	6 250	9 375
Uživatelé s ročním účtem Prémium	562	1 125	1 687
Reklamní bannery	20 000 Kč	40 000 Kč	60 000 Kč
Celkové tržby	397 363 Kč	795 125 Kč	1 192 488 Kč

Zdroj: Vypracováno autorem

4.7.4. Výsledky hospodaření v jednotlivých letech

Výpočet výsledků hospodaření je založen na předpokladech výše celkových tržeb, kde jsou brány v úvahu tři různé varianty. Tyto výsledky hospodaření jsou zobrazeny v přehledných tabulkách. K výpočtu se dostaneme způsobem, že z celkových tržeb jsou odečteny fixní náklady. Variabilní náklady jsou zanedbatelné, tudíž v tomto případě se s nimi nebude kalkulovat.

Tabulka 12: Výsledek hospodaření v prvním roce podnikání (2016)

Zisk/Ztráta	Varianta celkových tržeb		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Celkové Náklady	- 54 240 Kč	11 170 Kč	76 580 Kč

Zdroj: Vypracováno autorem

Tabulka 13: Výsledek hospodaření v druhém roce podnikání (2017)

Zisk/Ztráta	Varianta celkových tržeb		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Celkové Náklady	19 175 Kč	180 200 Kč	341 225 Kč

Zdroj: Vypracováno autorem

Tabulka 14: Výsledek hospodaření ve třetím roce podnikání (2018)

Zisk/Ztráta	Varianta celkových tržeb		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Celkové Náklady	244 563 Kč	642 325 Kč	1 039 688 Kč

Zdroj: Vypracováno autorem

Podnik dosahuje ztráty pouze u jedné varianty. V další osmi alternativách dosahuje podnik zisku. Hlavním důvodem je udržení nákladů na poměrně stabilní úrovni. Dalším důvodem je pak kontinuální nárůst uživatelů a tržeb každý jednotlivý rok.

4.7.5. Analýza bodu zvratu

K analýze je nejvhodnější vybrat realistické předpoklady tržeb. Vzorec výpočtu bodu zvratu obsahuje celkové roční fixní náklady, dále pak celkové variabilní náklady, jež jsou v tomto případě zanedbatelné, a nepočítá se s nimi. V neposlední řadě je nutné znát cenu služby, jež je stanovena na 49 Kč/měsíc. Poté dosadíme do vzorce výpočtu bodu zvratu pro první rok

$$(QBEP): \quad Q_{BEP} = \frac{N_f}{P - N_v} = \frac{N_f}{P} = \frac{119\,650}{49} = 2\,441,8$$

$$Q_{BEP} = \frac{N_f}{P - N_v} = \frac{N_f}{P} = \frac{119\,650}{399} = 299,9$$

První číslo vyjadřuje, že společnost bude v zisku ve chvíli, kdy dosáhne na minimálně 2 442 uživatelů, kteří budou využívat měsíční Prémium účet. Druhé číslo nám pak poskytuje informace, že společnost dosáhne zisku v situaci, kdy bude mít nejméně 300 uživatelů, kteří budou využívat roční Prémium účet. V tomto případě je však nutné brát v úvahu i různé kombinace uživatelů Prémium účtů, ale i přesto nám tyto výpočty poskytují důležité

informace, kolika počtu uživatelů bychom měli v prvním roce dosáhnout, pokud společnost nechce skončit ve ztrátě.

4.7.6. Rentabilita vloženého kapitálu

Na závěr finančního plánu je namístě vypočítat návratnost vloženého kapitálu (ROI). Rentabilita bude určována pro první tři roky podnikání z odhadovaných údajů celkových tržeb. Bude vypočtena pro všechny tři možné varianty. K výpočtu dojdeme podílem zisku před zdaněním a celkovým vloženým kapitálem do podnikání. Výsledky návratnosti vloženého kapitálu jsou uvedeny v následujících tabulkách pro jednotlivé roky.

Tabulka 15: Rentabilita vložené kapitálu v prvním roce podnikání (2016)

ROI v prvním roce	Varianty zisku		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Celkový kapitál	- 17 %	4 %	24 %

Zdroj: Vypracováno autorem

Tabulka 16: Rentabilita vložené kapitálu v druhém roce podnikání (2017)

ROI v druhém roce	Varianty zisku		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Celkový kapitál	6 %	57 %	109 %

Zdroj: Vypracováno autorem

Tabulka 17: Rentabilita vložené kapitálu ve třetím roce podnikání (2018)

ROI v třetím roce	Varianty zisku		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Celkový kapitál	78 %	205 %	331 %

Zdroj: Vypracováno autorem

Jak lze vidět z výsledků vypočtené návratnosti vlastního kapitálu, tak ten s největší pravděpodobností nastane až ve třetím roce podnikání. Jedná se o pomalejší návratnost, než je v tomto odvětví obvyklé, ale rozhodně má smysl v tomto projektu pokračovat, přestože

návratnost vyjadřují v průběhu let pouze tři varianty. Pro budoucnost lze předpokládat, že návratnost poroste rychlejším tempem, než jak je tomu v prvních třech letech podnikání.

4.8. Analýza rizik a předpoklady úspěchu projektu

Jako nejvhodnější nástroj pro zjištění předpokladů úspěchu projektu byla zvolena SWOT analýza, jež nám pomůže nejlépe interpretovat silné a slabé stránky připraveného podnikatelského plánu a také nám odhalí možné příležitosti a hrozby, které mohou při realizaci podnikatelského plánu nastat.

4.8.1. SWOT analýza

Tabulka 18: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Neexistence přímé konkurence - Využívání sociálních sítí pro propagaci - Kontakty v oboru fitness a kulturistice - Nízké náklady na chod společnosti - Globální potenciál internetového rádia 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativně malá cílová skupina - Zpočátku velká závislost na majiteli - Žádné povědomí o jméně společnosti - Závislost služby na technologiích
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Rostoucí zájem o různorodé sportovní aktivity - Zvětšující se popularita využívání sociálních sítí a internetových služeb - Navázání dalších služeb a internetového obchodu 	<ul style="list-style-type: none"> - Vstup přímé konkurence na trh - Nezájem lidí o tento druh služby - Rychlé změny v technologickém odvětví - Potřeba investora pro další rozvoj

Zdroj: Vypracováno autorem

4.8.2. Analýza rizik

Dalším nástrojem, jenž je vhodné použít ke komplexnímu přehledu všech hrozeb, které na podnikatele a potažmo podnik číhají, je analýza rizik. Tato rizika lze nejjednodušeji rozdělit na ovlivnitelná, která může podnikatel nebo podnik ovlivnit a vyvarovat se jich, a dále na neovlivnitelná, kde je v silách podnikatele pouze omezit jejich možné dopady na fungování celé společnosti. V případě společnosti Workout radio s.r.o. se mezi ovlivnitelná rizika řadí:

- Špatný a nefunkční design webové stránky a mobilní aplikace

K vymazání tohoto rizika je velmi důležité sledovat aktuální trendy ve webdesignu a zároveň zachovat uživatelskou přívětivost jak pro návštěvníky webové stránky, tak i pro uživatele mobilní aplikace.

- *Nedostatečná komunikace s uživateli a zákazníky*

V tomto případě je nezbytné být neustále aktivní v komunikaci s uživateli. Reagovat na jejich zpětnou vazbu, dotazy a podněty. Také je vhodné jim klást otázky, co by uvítali za změny, případně jaké mají přání. Jedině tak lze tuto hrozbu úspěšně potlačit.

- *Neaktuálnost seznamu hudby a nereflektování přání uživatelů*

Je plánovaná neustálá aktualizace a doplňování seznamu hudby. Stejně tak bude zaveden i speciální kontaktní formulář, kde si uživatelé budou moci napsat o zařazení písně dle svého výběru. Tyto žádosti budou pak individuálně posuzovány vzhledem k zaměření internetového rádia.

- *Zajištění funkčnosti všech funkcí*

Kardinálním faktorem je funkčnost celého systému a propojení sociálních sítí s webovou stránkou a aplikací. Bude vynaložena maximální snaha, aby bylo zabráněno jakýmkoliv technickým problémům nebo výpadkům.

Neovlivnitelná rizika, která mohou nastat v případě této společnosti, jsou následující:

- *Vstup nové konkurence na trh*

Proti této hrozbě se dá jen velmi obtížně bránit. Podstatné je udržovat vysokou kvalitu poskytované služby a zároveň dělat vše pro spokojenost uživatelů a zákazníků. Tím je možné vstup nového konkurenta na trh výrazně ztížit.

- *Změna trendů a oblíbenosti sportovních aktivit*

Jak je známo, ke změnám trendů dochází poměrně často. Spolu s nimi se mění také nálady a názory ve společnosti. Eliminovat toto riziko je prakticky nemožné, lze jen neustále propagovat zdravý životní styl a chuť ke sportovním aktivitám.

- *Dobrá dostupnost moderních technologií širokému spektru lidí*

Zde je nacházena přímá souvislost s rostoucí životní úrovní lidí a ekonomickou situací. Je důležité plnou měrou podporovat technologický pokrok, aby se moderní technologie otevíraly čím dál většímu spektru lidí ve světě, čímž také potenciálně poroste možná klientela.

4.9. Souhrn a doporučení

Tento podnikatelský záměr byl vypracován pro zjištění potřebných informací a faktů, které by pomohly rozhodnout o realizaci či nerealizování založení firmy Workout radio s.r.o.

Primárním účelem této společnosti by bylo poskytování vhodné hudby pro rozličné sportovní aktivity, propojení lidí žijících aktivním životním stylem a jejich vzájemná motivace. Dále bylo smyslem vypracování analýz a potřebných podkladů, které by poskytly jednoznačnou odpověď o ekonomické smysluplnosti a realizovatelnosti této podnikatelské myšlenky.

V dnešním světě je správně vypracovaný podnikatelský záměr velmi důležitým písemným dokumentem. Je možné se s ním setkat v rozličných formách a pro rozličné účely, jak bylo v této práci zmíněno. Písemný podnikatelský záměr poskytuje objektivní náhled na celou podnikatelskou ideu a spolu s reálnými analýzami a fakty pomáhá poodkrýt její prvotní nedostatky.

Cílem správně vypracovaného podnikatelského záměru je založení perspektivního a výdělečného podniku, který bude splňovat všechny náležitosti pro úspěšné fungování v dlouhodobém horizontu.

Z důvodu omezeného rozsahu, který je určen pro všechny bakalářské práce, je nutné konstatovat, že podnikatelský záměr nebyl vypracován do takových podrobností, jež by poskytovaly opravdu komplexní pohled uplatnitelný v reálném světě. V této práci je obsaženo to nejdůležitější, ale několik věcí schází. Proto je doporučeno, aby v praxi uplatnitelný podnikatelský záměr byl podrobněji rozpracován a vhodně doplněn. Následně po dopracování bude vhodné učinit závěrečné rozhodnutí.

5. Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vypracování podnikatelského záměru pro začínající firmu. V tomto případě pro firmu Workout radio s.r.o., jež nabízí službu v podobě internetového tříkanálového rádia, které je primárně určeno k poslechu při vykonávání různorodých sportovních aktivit. Jeho dalším účelem je propojování lidí se stejným zájmem a vytvoření komunity, která se bude navzájem motivovat a podporovat. V budoucnu je naplánováno rovněž rozšíření služeb v podobě vzniku internetového obchodu s výživovými doplňky a tréninkovými potřebami.

Ve společnosti lze pozorovat rostoucí trend v podobě zdravého životního stylu a péče o své tělo. Lidé vykonávají různorodé sportovní aktivity a k tomu naprostá většina poslouchá hudbu. Jelikož na českém trhu neexistuje žádná takto specificky zaměřená služba, jsou podmínky pro případné uskutečnění tohoto podnikatelského záměru velmi příznivé. Jedná se však pouze o dojem, který je nutno podložit fakty v podobě analýzy trhu, konkurenčního prostředí, dále je potřeba vytvořit vhodný marketingový plán spolu s realizovatelným finančním plánem. Rovněž by neměly být opomenuty ani dovednosti podnikatele, které jsou pro vybudování úspěšné firmy nezbytné.

K naplnění podstaty této bakalářské práce bylo nutné rozdělit ji do dvou zásadních částí. První část sloužila k získání teoretických znalostí a zasvěcení do problematiky racionálního rozhodování, kdy je vhodné založit podnik. Tato část rovněž poskytla znalost potřebných nástrojů a metod k vytvoření relevantního podnikatelského záměru, který by byl uplatnitelný v praxi. Druhá část se pak týkala vytvoření konkrétního podnikatelského záměru pro specifickou firmu. Zde byly aplikovány znalosti a metody získané v první části práce.

Zpracování tohoto podnikatelského záměru ukázalo, že tento zamýšlený projekt je životaschopný. Jeho výhodou jsou relativně nízké počáteční investice a nízká ekonomická náročnost, avšak pro realizaci je nutné pokročilejší technologické know-how, jinak dojde k výraznému navýšení vstupních nákladů. Rovněž byla vytvořena analýza nákladů a výnosů, kde došlo ke kalkulaci se třemi pravděpodobnými variantami – pesimistickou, realistickou a optimistickou. Kromě pesimistické varianty v prvním roce podnikání je společnost v prvních třech letech ve všech variantách v zisku. Mírnou nevýhodou je pak rentabilita vloženého kapitálu, kdy při daných odhadech bude návratnost realizovaná až ve třetím roce podnikání.

Závěrem této práce je však jednoznačně kladné stanovisko pro uskutečnění vypracovaného podnikatelského záměru. Na základě jeho zpracování lze konstatovat, že předpoklady pro vytvoření této společnosti jsou velice dobré.

Nesmí však být opomenut fakt, že podnikatelský záměr vytvořený v této práci je, co se rozsahu týče, spíše velice stručný. Vychází z povoleného rozsahu bakalářských prací. V praxi se setkáváme s daleko podrobnějšími plány, které využívají větší množství analytických nástrojů. Proto velká část podnikatelů nemá v oblibě tvorbu podnikatelských záměrů. Nicméně detailně vypracovaný podnikatelský záměr s vhodně použitými analytickými nástroji je nejlepším podkladem pro realizaci podnikání.

Seznam použité literatury

BLANK, S., DORF, B. 2012. *The Startup owner's manual*. ISBN 9780984999309. Silicon Valley : K&S Ranch, Incorporated, 2012. str. 571.

FORD, B., BORNSTEIN, J., PRUITT, P. 2007. *The Ernst & Young Business plan guide*. Third edition. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2007. str. 234. ISBN-13: 978-0-470-11269-4.

FOTR, J. 1999. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 1999, str. 209. ISBN 80-7169-812-1

HRDÝ, M., HOROVÁ, M. 2009. *Finance podniku*. 1. vydání. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. str. 180. ISBN 978-80-7357-492-5.

INVEST, CZECH. 2005. *Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu*. Praha : Czech Invest, 2005. str. 98. bez ISBN

JANEČKOVÁ, L., MECHÚR, R. 1997. *Cenová strategie a taktika*. Karviná : Slezská univerzita Opava, 1997. str. 94. ISBN 80-85879-65-4.

KOMISE, EVROPSKÁ. 2006. *Nová definice malých a středních podniků*. Brusel : Úřad pro úřední tisky, 2006. ISBN 92-894-7917-5.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. 2007. *Podnikatelský plán*. Brno : Computer press, 2007. str. 216. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. 2003. *Marketing od A do Z*. Praha : Management press, 2003. str. 203. ISBN 80-7261-082-1.

MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada publishing, 2007. str. 252. ISBN 978-80-247-1911-5.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. 2012. *Tvorba business modelů*. Praha : Albatros media, 2012. str. 279. ISBN 978-80-265-0025-4.

PORTER, M. 1994. *Konkurenční strategie*. Praha : Grada Publishing, 1994. str. 403. ISBN 80-85605-11-2.

REUVID, J. 2011. *Start Up and Run Your Own business*. 8th edition. London : Kogan page, 2011. str. 210. ISBN 978-0-7494-6060-0.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. 2010. *Základy podnikání*. Praha : Grada publishing, 2010, str. 144. ISBN 978-80-247-3339-5

SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. 2012. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada publishing, 2012. str. 200. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, M. a kolektiv. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada publishing, 2011. str. 480. ISBN 978-80-247-3494-1.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy, 3. aktualizované a dopl. vyd.* Praha : Grada, 2012. str. 332. ISBN 978-80-247-4520-6..

WÖHE, G-, KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H. Beck, 2007. str. 928. ISBN 978-80-7179-897-2.

ZICHOVÁ, J. 2008. *Živnostenské podnikání*. Ostrava : Key publishing, 2008. str. 200. ISBN 978-80-7418-001-9.

Internetové zdroje

BARTOŠ, O. Startupy všude kolem... [Online] 2011. [Citace: 17. únor 2015.]
<http://www.lupa.cz/clanky/startupy-vsude-kolem/>

BERRY, Tim. 15 Reasons You Need a Business Plan. [Online] 2006.
<http://www.entrepreneur.com/article/83818>.

Businessinfo.cz. Ekologické daně. [Online] 2013.
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ekologicke-dane-3532.html#predmet>

HULL, P. 10 Essential Business Plan Components. [Online] 2013.
<http://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/02/21/10-essential-business-plan-components/>

TAYLOR, M., DAVIDSON, J. 2014. How to Write a Business Plan - Step by Step guide. [Online] 2014.
<https://books.google.cz/books?id=UXOzBgAAQBAJ&pg=PA5&dq=structure+of+business+>

[plan&hl=cs&sa=X&ei=f_o0VbaMJ8qAPPLJgMAG&ved=0CHMQuwUwBw#v=onepage&q=structure%20of%20business%20plan&f=false.](http://www.entrepreneur.com/article/227748)

WEINTRAUB, Arlene. 10 Questions to Ask if You Want to Create a Winning Business Plan. *http://www.entrepreneur.com/.* [Online] 2013. [Citace: 13.. 3. 2015.] <http://www.entrepreneur.com/article/227748>

Právní předpisy

Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.

Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb.

Zákon o cenách č. 526/1990 Sb.

Daňový řád č. 280/2009 Sb.

Zákon o důchodovém pojištění č. 155/1995 Sb.

Zákon o inspekci práce č. 251/2005 Sb.

Zákon o nemocenském pojištění č. 187/2006 Sb.

Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.

Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb.,

Zákon o pojistném na sociální zabezpečení č. 589/1992 Sb.,

Zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění č. 592/1992 Sb.

Zákon o živnostenském podnikání č. 455/1991 Sb.

Zákona o odpadech č. 185/2001 Sb.

Zákon o ochraně ovzduší č. 201/2012 Sb.

Zákon o vodách a změně některých zákonů č. 254/2001 Sb.

Zákon o životním prostředí č. 17/1992 Sb.

Zákona o stabilizaci veřejných rozpočtů č. 261/2007 Sb.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoje složení obyvatelstva ČR podle hlavních věkových skupin mezi lety 2000-2065 (v %)	31
Tabulka 2: Vývoj průměrných mezd v ČR	31
Tabulka 3: Přehled domácností vybavených osobním počítačem a internetovým připojením	32
Tabulka 4: Jednotlivé sazby ekologické daně v ČR	33
Tabulka 5: Tabulka konkurentů na rádiovém trhu s daty jejich fanoušku a posluchačů	34
Tabulka 6: Zahajovací rozvaha podniku k 1. 1. 2016	46
Tabulka 7: Počáteční výdaje podniku	47
Tabulka 8: Fixní náklady v prvních třech letech podnikání	48
Tabulka 9: Celkové tržby v prvním roce podnikání (2016)	49
Tabulka 10: Celkové tržby v druhém roce podnikání (2017)	50
Tabulka 11: Celkové tržby ve třetím roce podnikání (2018)	50
Tabulka 12: Výsledek hospodaření v prvním roce podnikání (2016)	51
Tabulka 13: Výsledek hospodaření v druhém roce podnikání (2017)	51
Tabulka 14: Výsledek hospodaření ve třetím roce podnikání (2018)	51
Tabulka 15: Rentabilita vložené kapitálu v prvním roce podnikání (2016)	52
Tabulka 16: Rentabilita vložené kapitálu v druhém roce podnikání (2017)	52
Tabulka 17: Rentabilita vložené kapitálu ve třetím roce podnikání (2018)	52
Tabulka 18: SWOT analýza	53

Seznam obrázků

Obrázek 3: Hybné síly konkurence v odvětví	27
Obrázek 4 : Grafické znázornění bodu vratu	33

Seznam příloh

- Příloha č. 1 – Možné logo Workout radio
- Příloha č. 2 – Možný design webové stránky
- Příloha č. 3 – Možný design mobilní aplikace

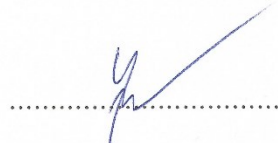
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

7.5.2015



Vojtěch Smolka

